

**T.C.  
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÇALIŞAN KADIN  
YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİ İLE  
OTANTİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hayrettin Akıncı**

**İstanbul**

**Nisan-2016**

**T.C.  
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÇALIŞAN KADIN  
YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİ İLE  
OTANTİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hayrettin Akıncı**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Turgay Şirin**

**İstanbul**

**Nisan-2016**

## JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ ÇALIŞMA RAPORU olarak kabul edilmiştir.

Başkan: YRD.DOÇ. DR. TURGAY ŞİRİN

Üye: YRD. DOÇ. DR. BİLAL YILDIRI

Üye: YRD. DOÇ. DR. MEHMET ZEKİ

İN

M

ILGAR

Yukarıdaki İmzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

  
Prof. Dr. İbrahim GÜNEY

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Eđitim kurumları toplumların geleceğini belirleyen en temel kurumların başında gelir. Bu kurumları yöneten kişilerin kendi duygularını ve yanında çalışan kişilerin duygularını tanımlayabilen, empatik dūřünebilen, etkili iletişim sahibi, duygularını kontrol edebilen, çatışmaları kısa zamanda çözebilen, tarafsız, şeffaf, etik değerlere bağlı, samimi, dürüst, adaletli ve görüdüğu gibi olabilen ya da olduğu gibi görünebilen kişiler olması, hiç şüphesiz kurumların başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Bu çalışmada kadınların duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olması sonucundan hareketle, ilköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile otantik liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada bana yol gösteren tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Turgay şİRİN'e, fikir ve bilgi paylaşımlarında bulunduğumuz arkadaşım Betül CEBECİ'ye, ölçeklerin doldurulmasında destek olan öğretmen ve yönetici arkadaşlarıma, tüm hayatım boyunca desteklerini hep yanında hissettiğim annem ve ablalarıma, son olarak da bu araştırma süresince hep daha fazla yanında olmak istediğim canım kıızıma teşekkürlerimi sunarım.

Hayrettin AKINCI

## ÖZET

# İLKÖRETİM KURUMLARINDA ÇALIŞAN KADIN YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİ İLE OTANTİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

**AKINCI, Hayrettin**

**Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Turgay ŞİRİN**

**Nisan 2016, 130 + xv sayfa**

Bu araştırmanın genel amacı ilköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile otantik liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin okul yöneticileri ve öğretmen algılarına dayalı olarak incelenmesidir. Araştırmada ilişkiisel tarama modellerinden karşılaştırma türü tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini 2014/2015 öğretim yılında İstanbul ili, Büyükçekmece ve Esenyurt ilçelerindeki okullarda görev yapan kadın okul yöneticileri ile öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evreni temsil edecek nitelikte rastlantısal olarak seçilen 34 kadın yönetici ile bu yöneticilerle birlikte çalışan 257 öğretmen ve erkek okul yöneticisi oluşturmaktadır.

Çalışmada yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerini ölçmek için "Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği" ve otantik liderlik özelliklerini tespit etmek için "Otantik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizi aşamasında, SPSS 22 istatistik paket programı kullanılmıştır. Veriler değerlendirilirken Mann Witney, Kruskal Wallis, İlişkisiz t Testi, Anova ve Spearman Korelasyonu gibi istatistiksel metotlar kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin ve otantik liderlik özelliklerinin yüksek olduğu, eğitim düzeyi, sektör (devlet-özel), kademe (ilkokul/ortaokul), branş ve kıdem değişkenlerinin duygusal zekâ düzeyini etkilediği, yaş, kıdem, medeni hal, çocuk sayısı çocukluğun geçirildiği yer ve sektör değişkenlerinin otantik liderlik özelliklerini etkilediği, duygusal zekâ düzeyinin otantik liderlik özelliklerini pozitif yönde etkilediği ve duygusal zekâ

unsurlarının otantik liderlik unsurlarının yordayıcısı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan kadın yöneticilerin otantik liderlik düzeyleri ile çalışanların değerlendirdiği yöneticilerin otantik liderlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zekâ, Otantik Liderlik



## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN CHARACTERISTICS OF BEING AUTHENTIC LEADER AND EMOTIONEL INTELLIGENCE AMONG WOMEN DIRECTORS WHO WORK IN PRIMARY AND SECONDARY SCHOOLS**

**AKINCI, Hayrettin**

**Master's Thesis Department of Educational Administration Supervision**

**Thesis Advisor: Asst. Prof. Turgay ŞİRİN**

**April 2016, 130 + xv page**

The purpose of this research is investigating the connection between characteristics of being authentic leader and emotional intelligence among women directors who work in primary and secondary schools, by depending on the apprehension of school principals and teachers. Comparison browsing which is one of the associational browsing types, is used in this investigation. The scope of studying on this research involves the teachers and directors who are on duty in Büyükçekmece and Esenyurt in İstanbul in 2014-2015. The sampling of research contains male directors and 257 teachers who work with 34 represent of this research women directors who has qualified about the topic, chosen coincidentally.

To evaluate the “Emotianol İntelligence Scale” and to find out the characteristics of being authentic leader “Authentic Leadership Scale” are used in this research. To analyze the reached dates; SPSS 22 statistics total program is used. To comment the datas; statistical methods such as Mann Witney, Kruskal Wallis, Unrelated t Test, Anova and Spearmen Correlation are used.

According the datas; it is reached that women directors have high emotional intelligence level and characteristics of being authentic leader, their Educational level, sector (local-private), grade (primary-secondary), profession and changing of seniority influences the emotional intelligence level, age, seniority, influences the

characteristics of being authentic leadership, emotional intelligence level affect the characteristics of being authentic leadership positively and the factors of emotional intelligence is the precursor of authentic leadership. Also, it is reached that there is a significant difference between the level of authentic leaders whose co-workers evaluated and the level of authentic leaders who applied the survey.

**Key Words:** Emotional Intelligence, Authentic Leadership





**Anneciğim Safiye'm ve canım kızım Neva'ma...**



# İÇİNDEKİLER

<b>JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI</b> .....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
<b>ÖNSÖZ</b> .....	II
<b>ÖZET</b> .....	III
<b>ABSTRACT</b> .....	V
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	VIII
<b>TABLolar LİSETESİ</b> .....	XII
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	XIV
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	XV
<b>BÖLÜM I: GİRİŞ</b> .....	1
1.1 Problem Durumu .....	1
1.2.Problem Cümlesi .....	3
1.2.1. Alt Problemler.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı .....	4
1.3.Araştırmanın Önemi .....	4
1.4.Varsayımlar .....	5
1.5.Sınırlılıklar.....	6
1.6. Tanımlar .....	6
<b>BÖLÜM II: KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	7
2.1. Duygusal Zekâ İle İlgili Kavramlar .....	7
2.1.1.Zekâ Kavramı .....	7
2.1.2. Duygu Kavramı.....	11
2.2. Duygusal Zekâ.....	15
2.2.1. Duygusal Zekânın Ortaya Çıkışı.....	15
2.2.2. Duygusal Zekânın Tanımı .....	16
2.3. IQ-EQ Karşılaştırması .....	18
2.4. Duygusal Zekâ Modelleri .....	19
2.4.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli .....	20
2.4.1.1.Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme .....	22
2.4.1.2.Duyguların Kullanımı .....	22
2.4.1.3. Duyguları Anlama ve Duygularla Muhakeme Etme.....	22
2.4.1.4.Duyguları Düzenleme ve Yönetme.....	23

2.4.2. Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli .....	23
2.4.2.1. Kişisel Farkındalık Ana Boyutu.....	24
2.4.2.2. Kişiler Arası İlişkiler Ana Boyutu .....	25
2.4.2.3. Şartlara ve Çevreye Uyum Ana Boyutu.....	25
2.4.2.4. Stres Yönetimi Ana Boyutu .....	26
2.4.2.5. Genel Ruh Hali Ana Boyutu .....	26
2.4.2.Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli .....	27
2.4.3.1. Öz Bilinç .....	28
2.4.3.2. Kendi Duygularını Yönetme .....	29
2.4.3.3. Motivasyon.....	29
2.4.3.4. Empati .....	29
2.4.3.5. Sosyal Beceriler .....	30
2.4.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli.....	30
2.4.4.1. Duyguları Öğrenmek.....	31
2.4.4.2. Duygusal Zindelik.....	31
2.4.4.3. Duygusal Derinlik .....	32
2.4.4.4. Duygusal Simya .....	32
2.5. Cinsiyete Göre Duygusal Zekâ Yetenekleri .....	33
2.6.Liderlik .....	34
2.6.1. Liderliğin Tanımı .....	34
2.7. Liderlik İle Yöneticilik Arasındaki Farklar .....	35
2.8. Liderlik Yaklaşımları .....	38
2.8.1. Özellikler Yaklaşımı .....	38
2.8.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları .....	39
2.8.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları .....	40
2.8.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	40
2.8.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli .....	41
2.8.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri .....	42
2.8.2.5. Blake ve Mauton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	43
2.8.2.6. Liderlik Doğrusu Yaklaşımı.....	44
2.8.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları .....	44
2.8.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı .....	45
2.8.3.2. Yol-Amaç Yaklaşımı .....	47

2.8.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Yaklaşımı .....	48
2.8.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	49
2.8.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı .....	50
2.3.4. Çağdaş (Modern) Yaklaşımlar .....	51
2.8.4.1. Karizmatik Liderlik .....	51
2.8.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	52
2.8.4.3. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik .....	53
2.8.4.4. Etik Liderlik .....	54
2.8.4.5. Hizmete Yönelik Liderlik .....	55
2.9. Otantik Liderlik .....	55
2.9.1. Otantik Liderlik Kavramımın Tanımı .....	55
2.9.2. Otantik Liderlik Kavramımın Tarihsel Gelişimi .....	57
2.9.3. Otantik Liderlik Bileşenleri .....	58
2.9.3.1. Öz-farkındalık .....	59
2.9.3.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme .....	60
2.9.3.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı.....	60
2.9.3.4. İlişkilerde Şeffaflık .....	61
2.9.4. Otantik Liderin Özellikleri.....	61
2.10. İlgili Çalışmalar .....	62
2.10.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar .....	62
2.10.1.1. Yurt İçinde Duygusal Zekâ İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	62
2.10.1.2. Yurt İçinde Otantik Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	65
2.10.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	67
2.10.2.1. Yurt Dışında Duygusal Zekâ İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	67
2.10.2.2. Yurt Dışında Otantik Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	69
<b>BÖLÜM III: YÖNTEM.....</b>	<b>70</b>
3.1. Araştırma Modeli .....	71
3.2. Evren ve Örneklem.....	71
3.3. Veri Toplama Teknikleri .....	73
3.4. Veri Toplama Araçları.....	73
3.4.1. Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği .....	73
3.4.2. Otantik Liderlik Ölçeği (OLÖ).....	74
3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması .....	75

<b>BÖLÜM IV: BULGULAR VE YORUMLAR</b> .....	76
4.1. Katılımcıların Demografik Yapısına İlişkin Değerler.....	77
4.2. Verilerin Çeşitli Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi .....	82
4.3 Yöneticilerin Duygusal Zekâ ile Otantik Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki	98
4.4. Yöneticilerin Otantik Liderlik Düzeyleri ile Çalışanların Yöneticilere Dair Otantik Liderlik Değerlendirmelerinin Karşılaştırılması .....	102
<b>BÖLÜM V: SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	103
5.1 Sonuç .....	103
5.2 Öneriler.....	107
<b>KAYNAKÇA</b> .....	109
<b>EKLER</b> .....	120
EK-1. Kadın Yöneticilere Uygulanan Anketler .....	120
EK-2. Öğretmen ve Erkek Yöneticilere Uygulanan Anketler .....	125
EK-3. Valilik Oluru.....	128
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	130

## TABLolar LİSETESİ

<b>Tablo 2. 1.</b> Eski ve Yeni Zekâ Anlayışlarının Karşılaştırılması.....	9
<b>Tablo 2. 2.</b> Duyguların Kişileri Motive Etme Özelliği .....	13
<b>Tablo 2. 3.</b> Duygusal Zekâ Tanımları .....	18
<b>Tablo 2. 4.</b> Bilişsel Zekâ (IQ)- Duygusal Zekâ (EQ) Farkı.....	19
<b>Tablo 2. 5.</b> Mayer ve Salovey'in Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli.....	21
<b>Tablo 2. 6.</b> Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli.....	27
<b>Tablo 2. 7.</b> Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar .....	36
<b>Tablo 2. 8.</b> Fiedler Modeli İle Vroom-Yetton Modeli Arasındaki Farklar .....	49
<b>Tablo 2. 9.</b> Otantik Liderlik Bileşenleri .....	59
<b>Tablo 4.1. 1.</b> Kadın Yöneticilerin Yaşlarına ve Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	77
<b>Tablo 4.1. 2.</b> Kadın Yöneticilerin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına ve Görev Durumlarına Göre Dağılımı .....	77
<b>Tablo 4.1. 3.</b> Kadın Yöneticilerin Eğitim Durumlarına ve Kadın Derneği Üyeliklerine Göre Dağılımı.....	78
<b>Tablo 4.1. 4.</b> Kadın Yöneticilerin Çalıştıkları Okul Türüne ve Okul Kademesine Göre Dağılımı .....	78
<b>Tablo 4.1. 5.</b> Kadın Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine ve Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	78
<b>Tablo 4.1. 6.</b> Kadın Yöneticilerin Çocukluklarını Geçirdiği Yerleşim Yerine ve Branşlarına Göre Dağılımı .....	79
<b>Tablo 4.1. 7.</b> Çalışanların Yaşlarına ve Medeni durumlarına Göre Dağılımı .....	79
<b>Tablo 4.1. 8.</b> Çalışanların Cinsiyetlerine ve Görevlerine Göre Dağılımı.....	80
<b>Tablo 4.1. 9.</b> Çalışanların Eğitim Durumuna ve Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı .....	80
<b>Tablo 4.1. 10.</b> Çalışanların Görev Yaptıkları Kurum Türüne Göre Dağılımı .....	80
<b>Tablo 4.1. 11.</b> Çalışanların Branşa Göre Dağılımı .....	81
<b>Tablo 4.2. 1.</b> Kadın Yöneticilerin Otantik Liderlik ve Duygusal Zekâ Düzeyleri ....	82
<b>Tablo 4.2. 2.</b> Otantik Liderlik Düzeylerinin Yaş Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu.....	83
<b>Tablo 4.2. 3.</b> Otantik Liderlik Düzeylerinin Medeni Hal Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu .....	84
<b>Tablo 4.2. 4.</b> Otantik Liderlik Düzeylerinin Çocuk Sayısı Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu.....	85
<b>Tablo 4.2. 5.</b> Otantik Liderlik Düzeylerinin Görev Yapılan Okul Türü Değişkeni İçin Mann Whitney U Testi Tablosu.....	86

<b>Tablo 4.2. 6.</b> Otantik Liderlik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu.....	87
<b>Tablo 4.2. 7.</b> Otantik Liderlik Düzeylerinin Çocukluğun Geçirildiği Yer Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu.....	89
<b>Tablo 4.2. 8.</b> Duygusal Zekâ Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkeni İçin t Testi Tablosu.....	89
<b>Tablo 4.2. 9.</b> Duygusal Zekâ Düzeylerinin Görev Yapılan Kurum Değişkeni İçin t Testi Tablosu.....	90
<b>Tablo 4.2. 10.</b> Duygusal Zekâ Düzeylerinin Görev Yapılan Kademe Değişkeni İçin t Testi Tablosu.....	91
<b>Tablo 4.2. 11.</b> Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkeni İçin ANOVA Tablosu.....	92
<b>Tablo 4.2. 12.</b> Duygusal Zekâ Düzeylerinin Yöneticilik Kıdemi Değişkeni İçin ANOVA Tablosu .....	93
<b>Tablo 4.2. 13.</b> Duygusal Zekâ Düzeylerinin Branş Değişkeni İçin t Testi Tablosu..	93
<b>Tablo 4.2. 14.</b> Çalışanların Değerlendirmesine Göre Yöneticilerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Yaş Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu .....	94
<b>Tablo 4.2. 15.</b> Tablo Çalışanların Değerlendirmesine Göre Yöneticilerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu .....	95
<b>Tablo 4.2. 16.</b> Çalışanların Değerlendirmesine Göre Yöneticilerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu.....	96
<b>Tablo 4.4. 1.</b> Yöneticilerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Görev Değişkenine Göre Mann Whitney U Tablosu.....	102

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1. Duygu Çemberi.....	14
Şekil 2. 2. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli .....	31
Şekil 2. 3. Blake ve Mauton'un Yönetim Tarzı Matriksi .....	44
Şekil 2. 4. Durumsal Faktörlerin Alabileceği Değerler .....	46
Şekil 2. 5. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları .....	51





## KISALTMALAR LİSTESİ

**Akt.** : Aktaran

**Doc.** : Doçent

**Dr.** : Doktor

**EQ** : Duygusal Zekâ

**IQ** : Bilişsel Zekâ

**MEIS**: Çok Faktörlü Zekâ Skalası (The Multifactor Emotional Intelligence Scale)

**MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı

**OLÖ** : Otantik Liderlik Ölçeği

**Prof.** : Profesör

**TDK**: Türk Dil Kurumu

**Vd.** : ve diğerleri

**Yrd.** : yardımcı

## BÖLÜM I: GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı ve önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlar açıklanacaktır.

### 1.1 Problem Durumu

Yapılan araştırmalarda toplumumuzda yüksek akademik zekâlı (bilişsel) kişilerin eğitim sonrasındaki iş yaşamlarında maaş, verimlilik ve kariyer bakımından çok daha başarılı olmadıkları gözlenmiştir. Örneğin bir öğrencinin okul birincisi olması onun notlarla ölçülen akademik alanda çok başarılı olduğu anlamına gelir. Ancak tek başına akademik zekâ, yaşamın getireceği değişikliklere ya da imkânlarla hazırlıklı olma durumunu sağlamamaktadır. Okullar akademik becerilere takılıp kalarak duygusal zekâyı ihmal etmektedir. Uzmanlara göre akademik zekânın (bilişsel), hayatımızdaki başarıyı etkileyen etmenler içindeki yeri en az % 4, en fazla ise % 20'dir (Yeşilyaprak, 2001:142).

Duygusal zekâ, insanların doğuştan sahip oldukları ya da olamadıkları bir özellik değil; tam tersine yükseltilebilen, geliştirilebilen bir nitelik taşımaktadır. Entelektüel zekâdan farklı olarak duygusal zekânın geliştirilebilir özelliği insanların bu niteliği öğrenebilir olmasını beraberinde getirerek, bu bağlamda insanlara önemli bir fırsat sunduğu ileri sürülmüştür (Baltaş, 2006:6).

Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan, yani kendi duygularını tanıyan ve duygularını yönetebilen; ayrıca başkalarının duygularını anlayabilen kişilerin, gerek özel hayatlarında gerekse iş yaşamlarında diğer kişilere göre daha avantajlı oldukları

kanıtlanmış bir gerçektir. Global düzeyde gerçekleşmekte olan değişimin, beraberinde kompleks bir hayatı getirmesi de, duygusal zekânın fark edilmesi, önemsenmesi ve geliştirilmesi gereken bir kavram olduğunu yeniden ortaya koymaktadır (Goleman, 2007:38-39).

Araştırmalar duygusal açıdan erkeklere göre daha zengin olan kadınlarla, erkekler arasında duygusal zekâ konusunda çeşitli farklılıklar olduğunu göstermektedir. Aslında kadınlar ve erkekler duygusal zekânın farklı alanlarında başarı göstermektedirler. Örneğin empati kadınlarla özdeşleşmiş bir duygusal zekâ yeterliliğiyle, başarı güdüsü çoğunlukla erkeklerde ağır basmaktadır (Pamukoğlu,2004:104).

Duygusal zekâ düzeyi yüksek kadınlar, kendilerini öne çıkarabilen, duygularını rahat dile getirebilen, hayata pozitif bakan, kendileriyle barışık insanlar olarak kendilerini göstermektedirler. Ayrıca duygularını doğru dile getirme, dışa dönük ve neşeli olma ve streslerini kontrol etme konularında başarılıdırlar. Yeni tanıştığı insanlarla ilişki kurmada güçlük çekmemekte ve etraflarına karşı sevecen davranışlar sergilemektedirler (Goleman, 2003:8).

Kurumların başarısında önemli etkenlerin başında gelen liderlik kavramı, birçok araştırmacı tarafından ele alınan ve açıklık kazandırılmaya çalışılan bir kavramdır. Yaşadığımız dönemde kürselleşme, teknolojik gelişmeler ile sosyo- politik gelişmelerin kurumlar üzerinde oluşturduğu baskılar liderin işini giderek daha da zorlaştırmaktadır. Liderin ne şekilde daha etkili olacağı konusu, tartışmaların ana merkezini oluşturmaktadır (Tabak vd, 2012:7).

Aynı şekilde geniş ölçekte ortaya çıkan skandallar, yönetim erkinin kötüye kullanılması durumları, özel kuruluşlarda ve devlet kurumlarında ortaya çıkan büyük toplumsal etkiler yaratan olaylar insanlar arasındaki ilişkilerde güvenilir olana dönük bir arayışı ortaya çıkarmıştır. Örgütsel bağlamda da gözlenen bu arayışlar, güvenilir liderin kim olduğu ve nasıl olması gerektiği bağlamında sürmüştür. Tam da bu noktada kendisi olmayı başaran ve diğerlerini buna dayalı olarak etkileyebilen liderler öne çıkmaktadır. Böylece tüm bu arayışlara cevap olabilecek bir liderlik tarzı olarak otantik liderlik ortaya çıkmıştır (Tabak vd, 2012:8).

Otantik liderler, kendilerini tanıyan, değer yargıları, ahlaki muhakeme ve tutumları arasında şeffaf ve tutarlı olabilen, meslektaşları arasında ve kendi içlerinde güvenilir, iyimser ve esnek olabilen, çevrelerinde daima dürüstlükleri ile tanınan ve bu yüzden saygı duyulan bireylerdir (Tabak, 2012:213).

Okullar, toplumların hayatta kalmalarını sağlayan ve gelişimlerinin devamı noktasında gereksinim duyduğu kişilerin yetiştirilmesindeki en önemli görevi yerine getiren kurumlardır (Taymaz, 2009:3). Bu kurumlar da diğerlerinin yaşadığı türden problemlerle mücadele edebilme durumundadır. Teknolojinin gelişmesi, hızla artan kültürel değişimler, okul hayatını paylaşan paydaşların (öğretmenler, öğrenciler, veliler) beklentilerini etkilemektedir. Buradan hareketle okulu yöneten liderlere farklı ve daha da çok sorumluluklar yüklenmektedir. Okul yöneticileri öğretmen, öğrenci ve velilerin değişen ihtiyaçlarına cevap verebilme ve onların hoşnutluğunu sağlama, böylece okulun verimliliğini artırma noktasında önemli bir role sahiptir. Okul yöneticilerinin bu yöndeki rollerinin gereklerini yerine getirmede onlara bir bakış açısı sunan, onların oldukları gibi görünen ya da göründükleri gibi olmalarını sağlayan otantik liderlik ile empatik düşünebilmeyi sağlayan, duygularını kullanabilen ve değerlendirebilen bireyler olmalarına yardımcı olan duygusal zekâ okul örgütü bağlamında ele alınacak ana konulardır.

## **1.2.Problem Cümlesi**

Bu araştırmanın problem cümlesi “İlköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile otantik liderlik özellikleri arasında nasıl bir ilişki vardır?” şeklindedir.

### **1.2.1. Alt Problemler**

Araştırmada aşağıdaki alt problemlere yanıt aranacaktır.

**Problem 1:** Kadın okul yöneticilerinin öz değerlendirmelerine göre duygusal zekâ düzeyleri ve otantik liderlik özellikleri ne seviyededir?

**Problem 2:** Kadın okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ve otantik liderlik özellikleri yaş, medeni durum, çocuk sayısı, yöneticilik sınıfı, mezun oldukları okul türü, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, branş, çocukluğun geçirildiği yerleşim birimi, kadın derneklerine üye olup olmama durumu, görev yapılan kademe, Görev yapılan okul türü (özel okul-devlet okulu), değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

**Problem 3:** Öğretmenlerin ve erkek yöneticilerin değerlendirmelerine göre kadın yöneticilerin otantik liderlik özellikleri, yaş, cinsiyet, medeni durum, mezun oldukları okul türü, mesleki kıdem, görev yapılan okul türü, görev yapılan kademe, branş, görev (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen), değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

**Problem 4:** Kadın okul yöneticilerinin Duygusal zekâ düzeyleri ile otantik liderlik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

**Problem 5:** Otantik liderlik özellikleri açısından kadın yöneticilerin öz değerlendirmeleri ile öğretmen ve erkek yöneticilerin kadın yöneticilerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı ilköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile otantik liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin okul yöneticileri ve öğretmen algılarına dayalı olarak incelenmesidir.

## 1.3. Araştırmanın Önemi

İlköğretim okullarında görev yapan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleriyle otantik liderlik özelliklerinin karşılaştırıldığı bu araştırmayla günümüzün değişen ihtiyaçları ve yaşanan hızlı dönüşümlere cevap verme sorumluluğuyla karşı karşıya olan örgütler ve bu sorumluluğun karşılanmasında kilit rol oynayan okul liderlerinin farklı bir perspektiften ele alınması amaçlanmıştır.

Bu araştırmada yöneticisi oldukları eğitim örgütlerinin daha da işlevsel hale gelmesi noktasında, sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri ile sergiledikleri liderlik etkinliklerinin önemi ortada olan kadın okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerine dair verilere ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca konuyla ilgili araştırmalara bakıldığında yeterli sayıda, kapsamlı ve direk konuyla ilgili amaca yakın bir çalışma görülmemektedir. Bu durum yapılacak olan çalışmanın önemini kuvvetlendirmektedir.

Elde edilecek bulgu ve sonuçlarla araştırmanın;

- a) Okullarda görev yapan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ve otantik liderlik özelliklerine yönelik algılarını fark etmelerini sağlayacağı ve bunun sonucunda okullarda yönetici öğretmen ilişkilerine yardımcı olacağı,
- b) Araştırma bulgularının, okullarda çalışan kadın yöneticileri, yaşam boyu öğrenilebilir ve geliştirilebilir olan duygusal zekâ becerilerini kullanmaya ve geliştirmeye teşvik edeceği,
- c) Araştırma sonuçlarının Milli Eğitim Bakanlığı tarafından, okullar için yönetici yetiştirme ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinde veri olarak kullanılabilceği,
- d) Son olarak yeni yapılacak araştırmalar için fikir verip kaynaklık edeceği düşünölmektedir.

#### **1.4.Varsayımlar**

Bu araştırmada;

- 1) Kullanılan veri toplama araçlarının istenilen bilgiyi elde etmede geçerli ve güvenilir olduğu,
- 2) Örnekleme grubunun evreni temsil ettiği,
- 3) Araştırmaya katılan İlköğretim Okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerin “Kişisel Bilgi Formu”, “Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği” ve “Otantik Liderlik Ölçeği”ni gerçek durumlarını yansıtabilecek şekilde içten cevapladıkları kabul edilmiştir.

## 1.5.Sınırlılıklar

Bu araştırma,

1. 2014-2015 eğitim-öğretim döneminde İstanbul ili Esenyurt ve Büyükçekmece ilçe sınırları içerisinde bulunan MEB'e bağlı resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan 34 kadın yönetici ile 257 öğretmen ile sınırlıdır.
2. Uygulanacak olan Schutte Duygusal Zekâ ve Otantik Liderlik Ölçekleri ve ölçeklerdeki sorularla sınırlıdır
3. Araştırmanın literatür tarama bölümü, elde edilen kaynaklarla sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

**Duygu:** 1. Duyularla algılama, his, 2. Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, 3. Önsezi, 4. Nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği, 5. Kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik (TDK Büyük Türkçe Sözlük).

**Zekâ:** İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, anlayış, dirayet, zeyreklik, feraset (TDK Büyük Türkçe Sözlük, 2011:2649).

**Liderlik:** İzleyenleri grubun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda ikna etme sürecidir (Çelik,2005:187).

**Otantiklik:** İnsanın düşünce ve duyguları ile davranışlarının uyumlu olması durumudur (Hurter, 2002, Akt. Tabak vd. , 2012:195).

**Duygusal Zekâ:** Duyguları doğru biçimde algılama, değerlendirme ve ifade edebilme yeteneği, duyguları anlama yeteneği ile duyguları düzenleme ve ifade etme yeteneğidir (Mayer ve Salovey, 1990, Akt. Edizler, 2010:297).

**Otantik Liderlik:** Olumlu liderlik kapasitesini ve son derece gelişmiş kurumsal bağlamı birleştiren süreçtir (Luthans ve Avolio, 2002, Akt. Tabak vd., 2012:196).

## BÖLÜM II: KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Duygusal Zekâ İle İlgili Kavramlar

#### 2.1.1.Zekâ Kavramı

Geçmişten günümüze değin insan zekâsı hakkında farklı yorumlar yapılmıştır. Zekâ kelimesi 20. yy'dan önce yayınlanan kitaplarda yer almamıştır. İlk kez 1927 yılında yayınlanan psikoloji kitaplarında zekâdan bahsedilmektedir (Baymur, 1994:227-228).

Türkçe sözlükte (Türk Dil Kurumu [TDK], 2011:2649) zekânın tanımı: “İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı” olarak yer almaktadır. Psikoloji sözlüğü (2011:186) ise zekâyı “ soyut düşünme, kavrama, problem çözme, akıl yürütme, bellek vb. zihinsel yetilerin toplamı” şeklinde tanımlamaktadır.

Zekâ, kişinin doğuştan sahip olduğu, kalıtım yoluyla nesilden nesle geçen ve merkezi sinir sisteminin fonksiyonlarını kapsayan; yaşantı, çevre ve öğrenme gibi etkenlerle şekillenen bir bileşimdir (<http://tzv.org.tr/zeka/zeka-nedir>, 20.01.2015).

Zekâ ya da ruh biliminde anlık, zihnin öğrenme, öğrenilenden faydalanabilme, yeni koşullara uyabilme ve yeni çözüm yolları bulabilme becerisidir. Diğer bir deyişle anlık, zihnin yeteneklerinin uyumlu çalışması sonunda ortaya çıkan bir yetenekler (beceriler) bütünüdür. En genel anlamıyla, genel zihin gücü şeklinde tanımlamak da mümkündür. Zihnin bellek, düşünme, öğrenme, algılama, uslamlama, gibi birçok fonksiyonunu ihtiva eder (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Zekâ> 20.01.2015).



Zekâ ile ilgili tanımların geneline bakıldığında içinde bulunulan dönemin, kültürün ve bilimsel gelişmelerin etkisiyle tanımlar arasında farklılıkların olduğu görülmektedir.

Zekâ kavramı eğitimcilere göre öğrenme yeteneği, psikologlara göre kıyaslama yoluyla sonuca ulaşma, biyologlara göre ise çevreye uyum yeteneği olarak farklı bakış açılarıyla tanımlanmıştır (Özgüven, 2001:161).

Geçmişten günümüze insanların çok fazla ilgisini çeken zekâ kavramı konusunda kesin, ortak bir tanıma ulaşılamamıştır. Tarihsel süreç içinde zekânın farklı tanımlarına aşağıda değinilmiştir.

Zekâ kavramı ile ilgili bilinen ilk görüş İbn-i Sina'ya (980-1037) aittir. O'na göre zekâ: Öğrenme sürecinden farklı, dış dünyadan gelen algıların kişiye verdiği bilgiyi öğrenmeyle ortaya çıkmaktadır (Ülken, 2004:118).

Galton (1822-1911) ise insan zekâsı ile duyu organları arasındaki ilişki üzerinde durmuştur. O'na göre *“İnsanın duyu organları ne kadar keskinse zekâsı da o derece iyi işler.”* (Kuzgun, 2004:16). Galton zekânın kalıtsal olduğunu ve çevresel faktörlerin zekâ üzerinde etkisinin olmadığını savunur (Şener, 2013:21).

Galton'un zekâ hakkındaki görüşlerine karşı çıkan Binet (1857-1911) zekânın sadece duygusal becerilerin ölçümü ile anlaşılamayacak kadar karmaşık olduğunu savunmuştur (Sak, 2010:7). Binet zekâyı Belirli bir hedefe yönelme, amaca ulaşmak için direnme, uyum sağlayabilme ve kendi kendini eleştirebilme yönelimi biçiminde tanımlar (Cansever,1982, Akt. Kulaksızoğlu, 2004:135).

İki Faktör Kuramı'nı geliştiren Spearman, (1863\_1945) bilişsel faktörler aracılığıyla zekânın ölçülebileceğini savunmuş ve zekâyı *“Karmaşık durumlarda ilişkileri görebilme gücü”* olarak tanımlamıştır (Plotnik, 1996, Akt. Tat ve Gürel, 2010:344, Baymur, 2004:246).

Çok Faktör Kuramı'nı savunan Thorndike (1874-1949) zekânın soyut, sosyal ve mekanik olmak üzere üç temel bileşenden oluştuğunu savunmuştur (Başaran, 1994:83). O'na göre zekâ: Gerçek veya doğru cephesinden bakarak, uygun ve gerekli cevapları bulma gücüdür (Karagöz, 2007:10).

Piaget (1896-1980) ise zekâyı *“Çevreye uyum sağlama”* olarak tanımlamıştır. O'na göre çevreye uyum sağlayabilen insan zeki insandır (Saban, 2005:3).

Klinik psikolog David Wechsler zekâyı bir bütün olarak amaçlı hareket etme, mantıklı düşünme ve çevresine etki etmede kişinin genel kapasitesi olarak tanımlamıştır (Özgüven, 2003:163).

Çoklu Zekâ Kuramı'nın sahibi Gardner (1949- ) zekânın bir faktörle açıklanamayacak kadar çok yeteneği içerdiğini savunmuştur. O'na göre zekâ kişinin ürün ortaya koyabilme kapasitesi, karşı karşıya geldiği sorunlara etkili çözümler geliştirme becerisi ve problemleri keşfetme yeteneğidir (Saban, 2005:40).

Amerikalı psikolog Sternberg (1949- ) analitik, pratik ve yaratıcı zekâ olmak üzere üç temel zekâ türünden bahsetmiştir. Analitik zekâ, analitik düşünme yeteneğini, pratik zekâ bireyin çevresine uyum sağlamasını kolaylaştıran yetenekleri, yaratıcı zekâ ise sorunların çözümü yolunda farklı stratejiler geliştirmeyi ifade eder (Plotnik, 1996, Akt, Gürel ve Tat, 2010:346).

Adını Duygusal Zekâ anlayışıyla duyuran Daniel Goleman (1946- ) zekâ tanımına bambaşka bir boyut kazandırmıştır. O'na göre akılcı ve duygusal olmak üzere iki tür zihinden söz edilebilir. Akılcı zihin kişinin olayları ölçüp değerlendirmesini sağlarken, farkına varılan bir duygu yardımıyla bilinçsel zihne yardımcı olur. Bu iki zihin tipi birbiriyle işbirliği içinde ve birbirini tamamlar niteliktedir. Duygu düşünce için, düşünce de duygu için vazgeçilmezdir (Goleman, 2005:24).

Zekâyâ bakış açısında değişiklikleri görmek üzere eski ve yeni zekâ anlayışları arasındaki farklılıkları aşağıdaki tabloda özetlemek mümkündür.

**Tablo 2. 1 Eski ve Yeni Zekâ Anlayışlarının Karşılaştırılması**

Zekâya İlişkin Eski Anlayış	Zekâya İlişkin Yeni Anlayış
Zekâ sabittir, kişi zekâsını doğuştan kazanır ve asla değiştirilemez.	Bireyin doğuştan kalımsal olarak gelen zekâ düzeyi iyileştirilebilir, ve değiştirilebilir.
Zekâ sayısal olarak ölçülebilir ve tek bir sayıyla ifade edilebilir.	Zekâ sayısal olarak hesaplanamaz.
Zekâ tekildir.	Zekâ çoğuldur ve çeşitli yollarla sergilenebilir.
Zekâ gerçek hayattan soyutlanarak (belli zekâ testleri) ile ölçülür.	Zekâ gerçek hayat durumlarından veya koşullarından soyutlanamaz.
Zekâ öğrencileri çeşitli düzeylere göre sınıflandırmak ve onların ilerideki başarılarını tahmin edebilmek amacıyla kullanılır.	Zekâ öğrencilerin sahip oldukları doğal potansiyelleri ya da gizil güçleri anlamak ve onların başarmak için uygulayabilecekleri değişik yolları bulmak için kullanılır.

**Kaynak:** Saban, A. (2005:23), **Çoklu Zekâ Teorisi ve Eğitim**. Nobel Yayınları. Ankara

Tablodan şu sonuçları çıkarmak mümkündür: Eski zekâ anlayışına göre zekâ bir bütünden yeni zekâ anlayışında birçok etmeden oluşmuştur. Eski anlayışa göre her birey doğuştan gelen sabit bir zekâyâ sahip ve bu zekâ gerçek hayattan soyutlanarak çeşitli testlerle ölçülebilirken, yeni anlayışa göre ise zekâ geliştirilip değiştirilebilen, iyileştirilebilen ve gerçek hayat koşullarından soyutlanamaz bir kavramdır.

Yukarıda zekâyâ ilişkin farklı tanımların, anlayışların olduğu görülmektedir. Bunların yanında araştırmacıların görüş birliğine vardıkları çeşitli noktalar da vardır (Levent, 2006, Akt. Polat, 2013:18).

- Zekânın temel unsurları katlımla geçmektedir
- Kalıtım-çevre etkisi sonucu bilişsel güçler yeteneklere dönüşmektedir.
- İnsan zekâsını yeteneklerin oluşturduğu düşünülmektedir.

- d) Yeteneklerin oluşturduğu düşünülen zekâsı sayesinde insan çevreye uyum sağlayabilmektedir
- e) Çevreyle etkileşim içinde olan insanın zekâsı gelişmektedir.
- f) Zekâ kişiden kişiye değişmektedir.
- g) Zekâyı ölçmek için yetenekleri de ölçmek gerekmektedir.
- h) Çevreyle etkileşimin niteliği bilişsel örüntünün seviyesine göre de değişiklik göstermektedir.

### 2.1.2. Duygu Kavramı

İnsanlar çağlar boyunca akli anlamaya, nasıl çalıştığını bulmaya ve aklın üstünlüğünü ortaya çıkarmaya çalışmışlar, fakat duygularla ilgilenmemiş, duyguları kişilerin zayıf yönleri olarak kabul etmişlerdir (Açıkgöz, 2013:23).

Yüz yılı aşkın bir süredir felsefeciler ve psikologlar tarafından tartışılan duygu kavramı, günlük yaşantıda herhangi bir kavram kargaşası yaratmamasına rağmen, çok yönlü olması nedeniyle bilimsel tanımının yapılması zordur (Lhasarunova, 2014:74). Duygu hemen herkesin bildiğini zannettiği, ancak tarif etmesi gerektiğinde ise kimsenin anlamadığı bir kavram olarak karşımıza çıkar (Konrad ve Hendl, 2003:17). Duygular, gelişim düzeyleri, derinlik dereceleri, değişkenlikleri, sürekli ve farklı olmaları nedeniyle çok karmaşık ve çeşitlidirler (Güven, 2014:17).

Psikoloji, sosyal bilimler, davranış bilimleri, teoloji, sinir bilimleri, felsefe ve biyoloji gibi birçok bilim dalı duygu kavramı üzerine çalışmalar yapmışlardır. Yapılan çalışmalar sonucunda tek bir ortak tanıma ulaşılamamış, pek çok tanım ortaya çıkmıştır (TenHouten, 2007, Akt. Kırhan, 2014:19). Kleingina 1981 yılında yaptığı çalışmasında doksan iki farklı duygu tanımının olduğundan bahsetmiştir (Yılmaz, 2014:9).

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde Duygu: "1) Duyularla algılama his, 2) Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, 3) Önsezi, 4) Nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği, 5) Kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik" olarak tanımlanmaktadır ([www.tdk.gov.tr/11.02.2015](http://www.tdk.gov.tr/11.02.2015)).

Oxford İngilizce sözlüğü duygu kavramını “herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi, herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel bir durum” şeklinde tanımlamıştır (Yaylacı, 2006:39).

Latince “movere” (hareket etme) kökünden gelen duygu kelimesi, kelimeye “e” ön ekinin gelmesiyle “öteye hareket etmek” anlamına gelir. Bu cümleden hareketle duygular daima davranış eğilimi göstermektedir (Konrad ve Hendl, 2003:17). Psikoloji sözlüğü de duyguyu öznel olarak yaşanan bir duygusal durumun dışı vurumu olan gözlenebilir bir davranış yapısı olarak tanımlamıştır (Budak, 2005:19).

Goleman, önceleri duyguyu bir his ve bu hisse dair belirli düşünceler, biyolojik ve psikolojik durumlar ve bir dizi hareket yönelimi (Goleman, 2002:20) şeklinde tanımlamıştır. Daha sonra yaptığı tanımda ise kişinin öğrenme gücünü harekete geçirerek öğrenmesini sağlayan, öğrenme kapasitesini geliştiren ve öğrendiklerini yaşamda uygulayacak tutum almasını sağlayan özellikler bütünü olarak ifade etmiştir (Goleman, 2005:45).

Mayer ve arkadaşları duyguların kişiler için olumlu veya olumsuz bir anlama sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Onlar duyguyu ruhsal, motivasyonel, bilişsel, ve deneyim gibi birçok alt sistemden oluşan düzenlenmiş zihinsel tepkiler olarak tanımlamışlardır (Aslan, 2009:9).

Cooper ve Sawaf’a göre duygu, kişinin içinde yükselen değerleri harekete geçiren ve davranışı şekillendiren enerji akımlarıdır ve dışı doğru yayılma özellikleriyle başkalarını etkilemektedir (Yüksel, 2006:11). Hayatımıza anlam katan duygular aynı zamanda varlığımızın da temelidir. Hayatımızın ve kariyerimizin gelişmesi sürecinde değer ve anlamlar sistemi sağlar (Cooper, Sawaf, 2010:8). Duygular kendi içimizde oluşan, kendine özgü bilgiler taşıyan farklı durumların işaretçileridir ve çeşitli şiddet derecelerine sahiptir (Cooper ve Sawaf, 2010:47).

Caruso ve Salovey (2010:43) duyguların sadece insanlara has özellikler olmadıklarını savunurlar. Duyguların hem birey olarak hem de bir tür olarak yaşantımızı devam ettirmemizde önemli rolleri vardır. Türlerin hayatta kalması ve gelişmesi çevreyi keşfetmek, üremek, acil durumlara müdahale etmek, grup öğeleriyle bağlarını sürdürmek, kendini korumak gibi çeşitli davranışlara bağlıdır. Duygular kalıcı bir

değere sahip değildir. Fakat kişileri günlük yaşantıları sırasında ihtiyaç duyduğu çeşitli yaşantılara sevk eder. Tablo 2.2’de duyguların kişileri motive etme özelliği açıklanmaktadır (Caruso ve Salovey, 2010: 46).

**Tablo 2. 2 Duyguların Kişileri Motive Etme Özelliği**

DUYGULAR	DUYGULARIN TETİKLEDİĞİ DAVRANIŞLAR
<b>KORKU</b>	Olumsuz sonuçları önlemek için şimdi harekete geç.
<b>ÖFKE</b>	Yanlışlığa ve haksızlığa karşı savaş.
<b>ÜZÜNTÜ</b>	Başkalarından yardım ve destek al.
<b>İĞRENME</b>	Bir şeyi kabul edemeyeceğinde bunu belli et.
<b>MERAK</b>	İnsanları keşfetmeye ve öğrenmeye teşvik et.
<b>ŞAŞKINLIK</b>	İnsanların ilgisini, umulmadık ve önemli bir şeye yönlendir
<b>KABULLENME</b>	Seni seviyorum, sen bizden birisin.
<b>NEŞE</b>	Haydi, üretelim.

**Kaynak:** Caruso ve Salovey, 2010:46

İnsanların hissettikleri duygular birbirinden farklıdır. Bilim adamları bu duygu türlerini farklı şekilde gruplandırmışlardır. Goleman gruplandırmasında duyguları öfke, üzüntü, korku, zevk, şaşkınlık, sevgi, iğrenme ve utanç şeklinde sıralamaktadır (Goleman, 2010:373-374).

Duygu sınıflandırması yapan bir diğer bilim adamı da Robert Plutchick’tir. Plutchick, duyguları belirli bir sıralamaya göre dizerek bir duygu çemberi oluşturmuştur. Çemberde yer alan temel duygular: tiksinti, umut, korku, hayret, üzüntü, sevinç ve kabuldür (Plutchick, 1980, Akt. Yurt, 2006:11-12).



Lazarus da duyguların sınıflandırılması ile ilgili bir çalışma yapmıştır. Lazarus (2000,Akt. Genç, 2013:6) duyguları dört kategoriye ayırmaktadır;

- a) Zarar, kayıp veya tehdit sonucu oluşan olumsuz duygular (kıskançlık, mutsuzluk, utanç, korku, öfke, tikslenme)
- b) Ulaşılan hedefler sonucu oluşan pozitif duygular (mutluluk, neşe, gurur, aşk),
- c) Sınırdan olan duygular (merhamet, rahatlama, hoşnutluk, umut),
- d) Nötr duygular (keder, depresyon, gerilim, hayret, gerginlik).

Gray ve Watson yaptığı sınıflandırmada duyguları olumlu ve olumsuz olarak ikiye ayırmıştır (Gray ve Watson, 2004, Akt. Genç, 2013:7). Bu sınıflandırmada olumlu duygular: sevinç, gurur ve ilgi, olumsuz duygular ise korku, üzüntü, öfke ve suçluluktur.

## 2.2. Duygusal Zekâ

### 2.2.1. Duygusal Zekânın Ortaya Çıkışı

Duygusal Zekâ kavramını Plato'nun iki bin yıl önce söylediği tüm öğrenme süreci aslında duygusal bir temele dayanır sözüne dayandırmak mümkündür (Yaylacı, 2006:45). İki bin yıl öncesinden felsefeciler, bilim adamları, psikologlar ve eğitimciler duygunun insan yaşamındaki önemini açıklamak için çaba sarf etmişlerdir. Yine Aristo da “*Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru biçimde kızmak, işte bu kolay değildir*” (Aksaraylı ve Özgen, 2008:757) diyerek bir anlamda kişinin duyguları anlamasından ve empatiye vurgu yaparak duygusal zekânın tanımından bahsetmiştir.

Duygusal zekânın temelleri 1920’de Thorndike tarafından tanımlanan sosyal zekâ kavramıyla ilişkilendirmek mümkündür. Thorndike’ e göre sosyal zekâ “*Diğerleriyle anlaşabilme yetisidir*” (Yaylacı, 2006:46). 1943 yılında David Weschler zekânın tanımını yaparken şefkat, kişilik ve sosyal faktörleri kastederek bilişsel olmayan öğelerden bahsetmiştir (Leo, 2007:28).

Amerikalı psikolog Gardner, 1983 yılında yazdığı “Frames of Mind” (Zihnin Çerçevesi) adlı kitabında tekli zekâ modeliyle insan beyninin tam olarak potansiyelini ortaya koyamadığını savunmuş ve zekâ türlerinin daha kapsamlı bir



çerçevede ele alınması gerektiğini ifade etmiştir. O'na göre IQ testleri kısıtlıdır ve beynimiz tüm süreçleri açığa çıkarmada yetersizdir. Gardner Çoklu Zekâ Teorisiyle duygusal zekâ kavramının oluşmasına zemin hazırlamıştır. O'nun kişilerarası ve kişisel zekâları duygusal zekâyâ benzemektedir. Gardner'a göre kişilerarası zekâ başkalarını anlama yeteneği, kişisel zekâ ise kendi kendini anlama yeteneğidir (Akinson ve Hilgard, 1995, Akt. Doğan ve Şahin, 2007:234).

İlk kez 1990 yılında Salovey ve Mayer duygusal zekâ ile ilgili iki makale yayınlamışlardır. Bu makalelerde kişinin duygusal alandaki yeteneklerini ölçmeyi denemişlerdir. Salovey ve Mayer çalışmalarında bazı bireylerin problem çözmede ve kendi duygularını tanımlamada diğerlerinden daha iyi olduğu sonucunu çıkarmışlardır (Çakar ve Arbak, 2004, Otacıoğlu, 2009, Akt. Kırhan, 2014:25-26). Bu makaleler duygusal zekâyı kavramsal bir şekilde kullanarak, işlevsel anlamda inceleyen ilk makalelerdir (Yavuz, 2004, Akt. Güven, 2014:22).

Duygusal zekâ kavramının akademik çevreler dışında duyulmasını ve yaygınlaşmasını sağlayan isim ise Daniel Goleman'dır. 1995 yılında yazmış olduğu “Emotional Intelligence: Why it Can Matter more than IQ?” ( Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?) kitabı kamuoyunun ilgisini çekmiş ve konu ile ilgili araştırmaların sayısını artırmıştır (Çakar ve Arbak, 2004, Akt. Güven, 2014:23).

Bir diğer araştırmacı Reuven Bar-On 1997 yılında duygusal zekâyı ölçen, ilk yayın olan kendini rapor etme testini yayınlamış ve duygusal zekâ kavramının popülerlik kazanmasını sağlamıştır (Doğan ve Şahin, 2007:235).

Son yıllarda duygusal zekâ kavramını tanımlamak ve ölçmek için uğraş verilmesine rağmen bu konularda fikir birliğine varılamamıştır. Günümüzde liderlik, eğitim, yönetim gibi akademik çevrelerde ve danışmanlık hizmetleri gibi popüler çevrede önemli bir konu haline gelmiştir (Aslan, 2009:35).

### **2.2.2. Duygusal Zekânın Tanımı**

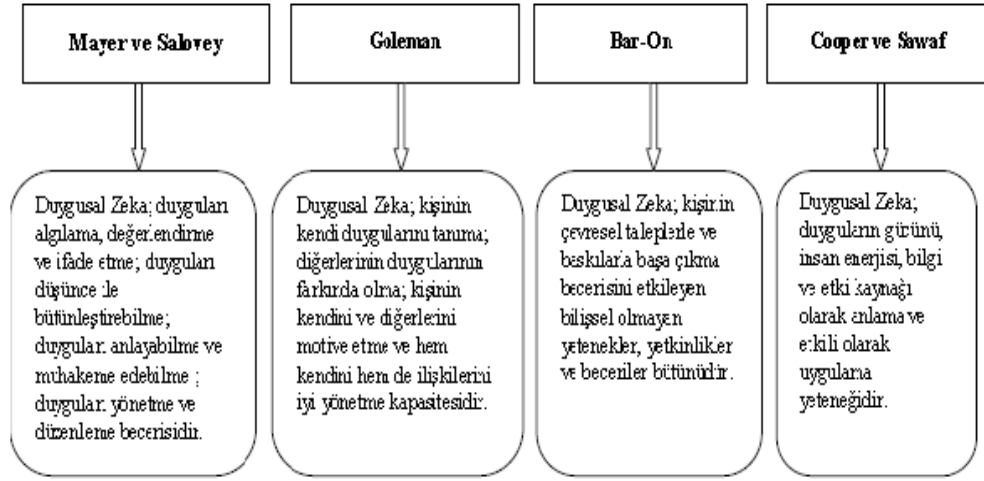
Duygusal zekâ kavramının İngilizcedeki karşılığı “Emotional Intelligence” (EI)'dir. Buna karşın literatürde daha çok “Emotional Quotient” (EQ) olarak kullanımı daha yaygındır (Mayer ve Salovey, 1993, Akt. Kızıl, 2014:20).

Salovey ve Mayer ilk kez 1990'da duygusal zekâ ile ilgili bir tanım yapmışlardır. Bu tanıma göre duygusal zekâ, kişinin kendi ve başkalarının duygularını izleme, ayırt etme, bu bilgiyi düşünce ve davranışlarında kullanabilme becerisidir. Daha sonraları geliştirmiş oldukları tanım ise, duyguları doğru biçimde algılama, ifade edebilme ve değerlendirme yeteneği, duyguları anlama yeteneği ile duyguları düzenleme ve ifade etme yeteneğini içerir, şeklindedir (Edizler, 2010:297).

Daniel Goleman duygusal zekâyı, kendini harekete geçirebilme, olumsuzluklara rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendilerini başkalarının yerine koyabilme, şeklinde tanımlamıştır (Goleman, 1995, Akt. Doğan ve Şahin, 2007:235). Tanımdan da anlaşıldığı üzere Goleman, empati, duyguların kontrolü ve kişinin kendini motive etmesi üzerinde durmuştur.

Bir diğer psikolog Reuven Bar-On ise, bireyin çevreden gelen baskı ve isteklere karşı başa çıkmasında, ona başarı kazandırma yeteneğini etkileyen, bilişsel olmayan beceriler, yetenekler ve yetkinlikler sıralaması biçiminde tanımlamıştır (Edizler, 2010:5).

Cooper ve Sawaf duygusal zekâyı, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, ilişkileri, bilgisi ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir şekilde kullanma yeteneğidir, şeklinde tanımlamışlardır (Cooper ve Sawaf, 1997, Akt. Doğan ve Şahin, 2007:235). Yukarıda açıklanan duygusal zekâyâ ait tanımların özetleri Tablo2.3'te gösterilmiştir.

**Tablo 2. 3 Duygusal Zekâ Tanımları**

**Kaynak: Yılmaz, 2014:15**

### 2.3. IQ-EQ Karşılaştırması

Salovey ve Mayer ile Goleman yüzyıllardır süren zekâ anlayışlarından tamamen farklı bir anlayış geliştirmişlerdir. İnsan zekâsının sadece bilişsel zekâdan ibaret olmadığından, zekânın bilişsel olmayan boyutlarının da varlığından bahsetmişlerdir. Önceki asırlarda bilişsel zekâ çok önemliken, çağımızda duygusal zekâ da bilişsel zekâ kadar önemli hale gelmiştir (Baltaş, 2006:6).

İnsan zihni iki çeşittir. Birbirinden oldukça farklı olan akılcı ve duygusal zihin, sürekli birbirleriyle etkileşim halindedir. Duygular, akılcı zihnin işleyişine katkı sağlarken, akılcı zihin de duygusal verileri şekillendirir ve bazen de kabul etmez. Akılcı zihin genellikle bilincimize yakın olan, düşünüp tartabilen ve yansıtabilen bir yapıya sahiptir. Duygusal zihnimiz ise fevri, güçlü, zaman zaman da mantıksız olabilir (Goleman, 2011:35-36).

Kişinin bilgi bankası olarak diye adlandırabileceğimiz IQ, kelimeleri kullanma, bilişsel zekâ, bellek, sözcük dağarcığı, anlama, sorun çözme, algılama, kıyas yapma gibi becerileri içerir (Stein ve Book, 2003, Akt. Adiloğulları, 2010:90). EQ ise daha çok davranışları yönlendirir, kurduğumuz ilişkileri ve niteliklerini belirler. Bilişsel zekâ ile duygusal zekâ birbirinin karşıtı değil tamamlayıcısıdır. Biri olmadan diğeri

eksik kalır. Asıl olan bu iki zekâ türünün birbiriyle uyum içinde çalışmasıdır (Baltaş, 2006:7).

Her ne kadar IQ ve EQ birbirinin tamamlayıcısı olsalar da aralarında bazı önemli farklar vardır. İlk olarak IQ'nun sınırları oldukça belirginken, EQ'nun sınırları bir o kadar esnektir. IQ 13-19 yaşlarından sonra gelişim göstermezken, EQ öğrenilebilir bir yapı gösterir. Bunun sonucu olarak IQ'nun derecesini değiştirmek kolay değildir. Fakat duygusal zekânın geliştirilmesi mümkündür (Aslan, 2009:38). IQ çoğunlukla tek faktörlü, matematiksel becerilere dayanan ve sayısal verilerle ölçülebilirken, EQ çok faktörlü, insan duygularını anlama, yönetme, sosyal ilişkilerde başarılı olma yeterliliklerine dayanan, sayısal verilerle ölçümü zor bir zekâ türüdür (Titrek, 2010:3).

Brockert ve Braun 2000 yılında yaptıkları çalışmada IQ ve EQ arasındaki farkları aşağıdaki tabloda özetlemişlerdir.

**Tablo 2. 4 Bilişsel Zekâ (IQ)- Duygusal Zekâ (EQ) Farkı**

Bilişsel Zekâ (IQ)	Duygusal Zekâ (EQ)
Düşünmek	Hissetmek
Sözcükler ve sayılar	Bireyler ve durumlar
Maziye anlamak	Geleceği etkilemek
Mantık	Psiko mantık
Eğer ve fakat	Burada ve şimdi
Bütün verileri toplamak	Yeni fikirler bulmak
Mantıkla yönetilen	Duygular hakim
Beynin sol bölümü	Beynin sağ bölümü
Soğuk, kesin	Sıcak, bulanık
Gerçek veriler	Esnek bilgi

**Kaynak:** Titrek, 2007:65

## 2.4. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekânın yapısını yetenek merkezli ve karma model olmak üzere iki tür modelle açıklamak mümkündür. Yetenek modelini Mayer ve Salovey geliştirmişlerdir. Karma model içinde incelenecek olan modeller ise Cooper ve Sawaf Modeli, Bar-On Modeli ve Goleman Modelidir. Duygusal zekânın sadece kişisel

yeterlilik olarak ele alındığı yetenek modelinde duygusal zekâ sadece bir yetenekler grubu olarak görülmüştür. Karma modelde ise duygusal zekâ kişisel özellik, davranışlar, sosyal ilişki ve beceriler çerçevesinde açıklanmıştır (Çakar ve Arbak, 2004, Akt. Güven, 2014:23). Yukarıda adı geçen modeller aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır.

#### **2.4.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli**

Duygusal zekâ ile ilgili yapılan ilk bilimsel araştırma 1990 yılında Salovey ve Mayer tarafından hayal gücü, kişilik ve düşünce üzerine yayınlanan bir makaledir. Mayer ve Salovey Gardner'ın çoklu zekâ teorisinden ve Stenberg'in pratik ve başarılı zekâlar tartışmalarından etkilenmişlerdir. Duyguların bizi daha zeki kıldığını vurgulamışlar ve aklın düşünceden uzaklaşması yerine, onu biçimlendirmeye yardım ettiğini savunmuşlardır. Bu görüşler yetenek modeli ile geliştirilmiştir. Model, duygular hakkında bilgi sahibi olmamıza ve duyguları daha etkin bir biçimde kullanmamıza yardım eder (Caruso ve Salovey, 2010:62-63).

Mayer ve Salovey'in 1997 yılından önceki çalışmaları karma görüş içinde değerlendirilirken, 1997'den sonraki çalışmaları ise yetkinlik modeli içinde değerlendirilir (Yaylacı, 2006:51). Mayer ve Salovey 1997'de duygusal zekâyı, duygularını algılama ve ifade etme, duyguyu anlama ve onunla mantık yürütme ve kişinin kendisinde ve diğerlerindeki duyguyu düzenleme şeklinde yeniden tanımlamışlardır (Çakar ve Arbak, 2004:36). Duygusal zekânın dört bölümünü ayrıntılı bir biçimde ele almışlar, bunun sonucunda çok faktörlü zekâ skalasını MEIS ( The Multifactor Emotianol Intelligence Scale) geliştirmişlerdir (Yaylacı, 2006:55). Araştırmacılar geliştirilen ölçeğin geleneksel kişilik özelliklerinden bağımsız olduğunu ifade etmişlerdir (Çakar ve Arbak, 2004:36).

Duygusal zekâ yetenek modeli, duyguları tanıyabilme, duyguları kullanma, duyguları anlama ve duyguları yönetme şeklinde dört boyuttan oluşur (Caruso ve Salovey, 2010:11). Her bölüm erken yaşta gelişen yeteneklerden ileriki yaşta gelişen yeteneklere kadar geniş bir yelpazeyi içermektedir. Bu yeteneklerin geliştirilmesi duygusal zekâsı yüksek olan bireylerde, düşük olanlara göre daha hızlı olması beklenmektedir. Bu duygusal yetenekler birbirleriyle doğrudan ilişkili olma eğilimi

içindedir (Mayer vd. 2000, Akt. Doğan ve Şahin, 2007:239). Oluşturulan dört boyut ve ilgili yetenekler Tablo 2.5.'te gösterilmiştir.

**Tablo 2. 5 Mayer ve Salovey'in Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli**

Bölüm	Yetenek
Bölüm 1: Duyguları Anlama, Değerlendirme ve Açıklama	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Kendi ve başkalarının duygularını anlama ve açıklama</li> <li>b) Duyguların tam ifadesi ve ihtiyaçların iletimi</li> <li>c) Değişik duygusal ifadeleri fark ayırma</li> </ul>
Bölüm 2: Duyguların Kullanılması	<ul style="list-style-type: none"> <li>d) Duygular dikkatimizi yönetir ve düşünmemizi sağlar.</li> <li>e) Ruh hali, kişinin algılamasını değiştirir.</li> <li>f) Duygusal durumlar problem çözme yaklaşımlarını teşvik eder.</li> </ul>
Bölüm 3: Duyguları Anlama ve Kıyaslama	<ul style="list-style-type: none"> <li>g) Duyguları anlamlandırmak ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi açıklamak</li> <li>h) Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak</li> <li>i) Karmaşık duyguları yorumlamak</li> <li>j) Duygu geçişlerini anlamak</li> </ul>
Bölüm 4: Duyguları Yönetme / Düzenleme	<ul style="list-style-type: none"> <li>k) Hoş olan ve olmayan duygulara açık olmak</li> <li>l) Duyguları, duygusal veya zihinsel gelişimde kullanılabilirliği konusunda ayır etmek veya birleştirmek</li> <li>m) Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek</li> </ul>

**Kaynak :** Mayer ve Salovey, 1997 Akt. Doğan ve Şahin, 2007: 239

Aşağıda Mayer ve Salovey'in yetenek tabanlı duygusal zekâ modeline ait dört temel yetenek ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

#### **2.4.1.1.Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme**

Modelin en düşük düzeyi olan duygusal algılama, kişiler duygularını etkili bir şekilde tanımladıklarında oluşmaktadır (Doğan ve Şahin, 2007:240). Duyguların farkında olmadığımızda, yorgun, üzgün veya endişeli olup olmadığımızı ayırt edemeyiz. Duygusal zekânın temel yapı taşı olan farkındalık, kesin ve net olmalı, içinde şüpheye yer olmamalıdır. Kişilerin kendilerini ve çevresindekileri daha iyi anlamaları için ne hissettiklerini bilmeleri ve hissettiklerini açık bir şekilde ifade edebilmeleri gerekmektedir (Caruso ve Salovey, 2010, Akt. Kızıl, 2014:26). Duygularını ifade etme ve değerlendirme yeteneğine sahip kişilerin empatik davranma eğilimleri daha fazladır. Duyguları algılama ve tanımlama yeteneği, iş görüşmelerinde, aile üyeleri ve iş arkadaşları ile etkileşim gibi sosyal ilişkilerde başarıyı artırıcı bir unsur olarak değerlendirilmektedir ( Doğan ve Şahin, 2007:240).

#### **2.4.1.2.Duyguların Kullanımı**

Yetenek modelinin ikinci boyutu duyguların kullanılması ve duyguların düşünceyle kaynaştırılmasıdır. Duygular düşünceye öncülük edecek mekanizmalar gibi davranabilir ya da düşünce sürecini engelleyebilir (Caruso ve Salovey, 2004, Akt. Doğan ve Şahin, 2007:240). Duygularımız neyi nasıl düşüneceğimizi etkiler, önemli olaylara dikkatimizi yöneltir ve problemlere çözüm üretmede düşünce sistemimizi işletmeye yardımcı olur. Duyguların etkin kullanılması, belirlenen amaçlara ulaşmak için duyguların gücünün uygun bir şekilde ayarlanmasıdır. Bu sayede iş performansımız artar, karşımızdakileri etkileyebilir ve çatışmaların üstesinden gelebiliriz (Caruso ve Salovey, 2011 Akt. Savaş, 2012:18).

#### **2.4.1.3. Duyguları Anlama ve Duygularla Muhakeme Etme**

Duyguları anlama yeteneği, hissedilen duyguların zihinde iyice anlaşılmasını içermektedir (Savaş, 2012:18). Bu yetenek hissettiğimiz duyguların nasıl oluştuğunu ve sonraki adımlarda nelerin olacağını tahmin edebilme şeklinde tanımlanabilir (Caruso ve Salovey, 2010, Akt. Kızıl, 2014:36). Yine bu yetenek duygulara neyin sebep olduğunu, duygular arasındaki ilişkinin ne olduğunu, duygular arası geçişin nasıl yaşandığını ve bunların nasıl ifade edileceğini anlama yeteneği şeklinde

açıklanabilir. Diğer yetenekler içinde, zihinsel süreçle en yakından ilgili olanıdır (Caruso ve Salovey, 2010, Akt. Polat, 2013:37). Duyguları anlama yeteneğine sahip olan kişiler genellikle yüksek duygusal zekâ düzeyine sahiptirler (Doğan ve Şahin, 2007:240-241).

#### **2.4.1.4. Duyguları Düzenleme ve Yönetme**

Bu modelin en gelişmiş duygusal yeteneği kendinin ve başkasının duygularını düzenleme ve yönetmedir. Örneğin düşmanca bir hareketten sonra bile sakin olabilen birinin davranışı duygularını yönetebildiğinin bir ifadesidir (Mayer vd. 2000, Akt. Doğan ve Şahin, 2007:241). Duyguları yönetme yeteneği karar ve davranışlarımızla kendimizin ve çevremizdekilerin yaşam kalitesini artırarak bütünleştirmektir (Caruso ve Salovey, 2010, Akt. Polat, 2013:38). Duygusal yönetim, çeşitli duygusal sorunlara karşı değişik alternatifler üretmek bilinçli düşünmeyi ve en etkili seçeneği seçerek karar vermeyi gerektirmektedir. Duygusal yönetim konusunda becerikli kişiler, olumsuz duyguların etkilerini kontrol edip, olumlu duygular geliştirirler ve başkalarının duygularını da kontrol etme yeteneğine sahiptirler (Mayer ve Salovey, 1997, Akt. Doğan ve Şahin, 2007:241).

#### **2.4.2. Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli**

Bar-On 1988 yılında hazırladığı doktora tezinde ilk kez "Emotional Quotien" (EQ) terimini kullanmıştır. Bu modelde EQ "kişinin çevresel baskı ve taleplerle etkin bir şekilde başa çıkabilme yeteneğini etkileyen duygusal, kişisel ve sosyal beceri ve yetenekler düzeni" şeklinde tanımlanmıştır (Bar-On, 2006:13-25).

Bar-On duygusal zekâyı beş ana boyut (Kişisel Farkındalık, Kişilerarası İlişkiler, Şartlara ve Çevreye Uyum, Stres Yönetimi ve Genel Ruh Hali) ve on beş alt boyutta incelemiştir (Savaş, 2012:30). Aşağıda bu beş ana boyut ve alt boyutlar genel hatlarıyla açıklanacaktır.



### 2.4.2.1. Kişisel Farkındalık Ana Boyutu

Bireyin yaşamına ait hislerini içeren, kendisini, duygularını anlaması, kendinden haberdar olması duygu ve düşüncelerini ifade edebilmesi yeteneğidir. Bunun yanında kişinin kendine yetebilmesi, kendini yönlendirebilmesi ve gerçekleştirebilmesi yeteneklerini de içerir ( Aslan, 2009:55-56). Kişisel ana boyutun beş alt boyutu vardır. Bunlar: özsaygı, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, kararlılık ve duygusal öz-farkındalıktır (Savaş, 2012:32).

**Özsaygı:** Özsaygı kişinin kendine saygı duyması, kendini özünde iyi hissetmesi ve kendini olduğu gibi kabul etmesidir. Yeterlilik, içsel güç ve güven duygularını içerir. Özsaygısı olan kişiler kim olduklarını bilen, kendi özelliklerinden hoşnut olan bireylerdir. Ters durumda ise kişi kendini yetersiz ve aşağı görür (Stein ve Book, 2003).

**Bağımsızlık:** Kişinin eylem ve düşüncelerinde kendini kontrol etme ve yönlendirme yeteneğidir. Ters duygusal bağımlılıktır. Bağımsızlık içsel güç, beklentilerini karşılayabilme ve kendine güven becerisini içerir (Stein ve Book, 2003:113).

**Kendini Gerçekleştirme:** Kişinin potansiyel kapasitesini belirleme becerisi olup anlamlı ve dolu bir hayat geçirme şeklinde kendini gösterir. Bu süreçte yetenekler sürekli kullanılarak gelişir ve manevi tatmin duygusu hissedilir. Kendini gerçekleştirmiş birey yaşamını anlamlı sürdürmek için uğraşır (Stein ve Book, 2003:122).

**Duygusal Öz Farkındalık:** Kişinin kendi durumunun farkında olması ve duygularını anlaması durumudur. Duygusal öz-farkındalığı yüksek kişiler neler hissettiklerini anlayabilen, duygularıyla ilişki içinde olan kişilerdir. Bu boyutu tam olmayan kişilerde ise sözel ifadelerde güçlük yaşanır (Stein ve Book, 2003:73).

**Kararlılık:** Kararlılık kişinin duygularını açıkça ifade edebilmesini ve kişisel haklar için uğraşmasını ifade eder. Kızgınlık, samimiyet gibi duyguların sesli olarak ama saldırgan olmadan ifade edilmesidir. Kararlı kişiler zarar göreceklarını bilseler bile doğru bildiklerini açıkça söyleyen, başkalarının kendisini rahatsız etmesine izin vermeyen, yeri geldiğinde karşı çıkabilen kişilerdir. Kararlı olmayan kişiler ise utangaç ve aşırı temkinli davranırlar (Stein ve Book, 2003:78).

#### 2.4.2.2. Kişiler Arası İlişkiler Ana Boyutu

Kişinin çevresiyle ilişkilerinde beceriye sahip olması, tatmin edici ilişkiler kurup sürdürmesi, başkalarının duygularını takdir edip yönetmesi yeteneğidir (Acar, 2007:35-36). Sosyal sorumluluk, kişiler arası ilişkiler ve Empati olmak üzere üç alt boyuttan oluşur. Alt boyutlar şöyle açıklanabilir:

**Sosyal Sorumluluk:** Sosyal bir grup içinde katılımcı ve paylaşımcı olma, sosyal bir tutum sergileme durumudur (Acar, 2007:35). Sosyal sorumlulukta insanlarla ilgilenmek, ilişkilere duyarlı olmak ve yeteneklerini toplum yararına kullanmak önemlidir. Yeterliği yüksek olan kişiler yapıcı, destekleyici ve işbirlikçi özelliklere sahiptirler (Stein ve Book, 2003:155).

**Kişiler Arası İlişkiler:** Başkalarına karşı duyarlı olma, samimi ilişkiler kurma ve bu ilişkileri devam ettirme becerisidir. Bu yeterliği yüksek kişiler kolay arkadaşlık kurar ve başkalarına karşı duyarlıdır. Yeterliğin temeli tarafların paylaşımı ve karşılıklı memnuniyete dayalıdır (Stein ve Book, 2003:166).

**Empati:** Başkalarının nasıl hissettiğinin farkında olma ve onları anlama becerisidir (Acar, 2007:35). Bu yeterliği yüksek kişiler karşıdakiler doğru okur ve doğru değerlendirirler (Stein ve Book, 2003:137).

#### 2.4.2.3. Şartlara ve Çevreye Uyum Ana Boyutu

Kendi duygularını kavrama, içinde bulunulan durumu doğru değerlendirme, duygu ve düşüncelerini esnek bir şekilde değiştirme, sorunları çözme ve değişiklikleri yönetme becerisidir. Yeterliği yüksek kişiler problemin tespitinde ve etkili bir şekilde çözümünde gerçekçi, esnek ve ustadırlar. Uyum boyutunun esneklik, gerçekçilik ve problem çözme olarak üç alt boyutu vardır (Stein ve Book, 2003:178).

**Problem Çözme:** Kişinin karşılaştığı problemi fark edip tanımlaması, bu probleme uygun yöntemlerle çözümler üretmesi ve uygulaması sürecidir. Problem çözme yeterliği yüksek kişiler problemden kaçmadan, problemin üzerine gidebilen kişilerdir (Stein ve Book, 2003:179).

**Gerçekçilik:** Gerçek gibi algılananla asıl gerçek arasındaki farkı bulma ve tanımlama becerisidir. Bu yeterlik duruma uyum sağlamayı, olayları tarafsız görmeyi içerir.

Yeterliği yüksek kişiler tarafsız, doğru karar verebilen bireylerdir (Stein ve Book, 2003:190).

**Esneklik:** Kiřinin duygu ve dűřüncelerini değişen durum ve şartlara uydurabilmesidir. Farklı dűřüncelere açık olan bu bireyler, yanlış yaptıklarında fikirlerini kolayca değiştirebilirler. Ancak kararsız ve tutarsız değildirler. Tersi özelliklere sahip kişilerse inatçıdırlar ve değişime direnme eğilimindedirler. Esneklik yeterliği yüksek kişiler değişik şartlara kolay uyum sağırlar (Stein ve Book, 2003:198).

#### **2.4.2.4. Stres Yönetimi Ana Boyutu**

Stresle başa ıkma güçlü duyguları kontrol etme ve duyguları düzenleyebilme becerisidir. Stres yönetiminde başarılı olan bireyler sakin, kolay öfkelenmeyen, umutsuzluğa kapılmayan, dirençli ve nadiren de fevri kişilerdir (Acar, 2007:36). Stres yönetimi boyutunun strese dayanıklılık ve dürtü kontrolü olmak üzere iki alt boyutu vardır.

**Strese Dayanıklılık:** Stresli ve üzücü olaylar karşısında moralini bozmadan sakin kalabilme ve bu durumla başa ıkabilme yeteneğidir. Güçlükleri yok saymadan üstüne gidip, üstesinden gelebilmektir. Kişinin stresle başa ıkması için zihninde rahatlatıcı senaryolar oluşturması, olaylara sakin yaklaşması ve umutsuzluktan uzak durması gerekir. Yeterliği yüksek bireyler çaresizliğe kapılmazlar ve kolay karar verirler (Stein ve Book, 2003:209).

**Dürtü Kontrolü:** Dürtülere karşı koyma veya dürtüleri engelleme becerisidir. Yeterliğin gerektirdiği davranışlar sınırlarına hâkim olma, dürtüleri kabul etme, sorumsuz davranışlardan kaçınma ve sakin olmadır. Yeterliği yüksek bireyler sabırlı ve sakinidir. Tersi bireyler ise sınırlarını kontrol edemeyen, sabırsız, beklenmedik ıkışlar yapan, öfke patlamaları yaşayan bireylerdir (Stein ve Book, 2003:209).

#### **2.4.2.5. Genel Ruh Hali Ana Boyutu**

Kendinden ve başkalarından hoşlanma, iyimser olma, mutluluğu hissetme ve yaşamdan zevk alma yetisidir. Yeterliği yüksek olan kişiler neşeli, mutlu ve coşkun olup, olumlu duygu hali içindedirler. Bu ana boyutun mutluluk ve iyimserlik olarak iki alt boyutu vardır (Stein ve Book, 2003:237).

**Mutluluk:** Kişinin genel olarak hayattan memnun ve tatminkâr olması ve yaşamdaki etkinliklerin tadını çıkarma becerisidir. Bu yeterlik duygusal zekânın göstergesidir ve duygusal zekâ unsurları arasında olmazsa olmaz bir konuma sahiptir. Yeterliği yüksek kişiler neşeli, istekli, huzurlu ve endişeden uzak bir yapıya sahiptirler (Acar, 2007:36).

**İyimserlik (Optimizm):** Yaşamın en zor anlarında bile olumlu bir yaklaşım içinde olma, geleceğe umutla bakabilme ve bu olumlu durumu koruyabilme becerisidir. Bu yeterliğin karşıtı karamsarlıktır ve bu bir depresyon belirtisidir. Yeterliği yüksek olan bireyler, umutlu ve zor zamanlarda bile yılmayan bireylerdir (Stein ve Book, 2003:255).

#### 2.4.2. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli

Goleman, 1995 yılında “Duygusal zekâ Neden IQ’dan Önemlidir” kitabıyla duygusal zekânın akademik çevrede ve günlük hayatta popülerleşmesine ön ayak olmuştur. Çalışmalarında sinir bilim ve psikolojik bilimin bilgilerinden yararlanmıştı (Yaylacı, 2006:51). Goleman duygusal zekâyı bilişsel zekâdan daha önemli olarak görür ve duygusal zekâsı düşük bireylerin aile yaşamında, iş hayatında ve sosyal ilişkilerinde başarısız olduğunu ifade eder. O, duygusal zekâyı “Başkalarının ve kendimizin hislerini tanıma, kendimizi motive etme, ilişkilerimizdeki ve içimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi” olarak tanımlamıştır (Goleman, 2011:393).

Goleman geliştirdiği modelde öz bilinç, kendi duygularını yönetme, empati, motivasyon ve sosyal beceriler olmak üzere beş temel unsurdan bahsetmiştir. Öz bilinç, kendi duygularını ifade etme ve empati unsuru kişisel yeterlikler, motivasyon ve sosyal beceriler unsuru ise sosyal yeterlikler ana boyutu içinde yer alır (Çakar ve Arbak, 2004:41). Goleman’ın oluşturduğu duygusal zekâ modeli Tablo 2.6’da gösterilmiştir.

**Tablo 2. 6 Goleman’ın Duygusal Zekâ Modeli**

Ana Boyut	Temel Unsurlar	Alt Unsurlar
-----------	----------------	--------------

Kişisel Yeterlik	1-Öz Bilinç	Duygusal Bilinç Öz Değerlendirme Öz Güven
Kişisel Yeterlik	2-Kendi Duygularını Yönetmek	Öz denetim, Güvenilirlik Vicdanlılık, Uyumluluk Yenilikçilik
Kişisel Yeterlik	3-Motivasyon	Başarı Güdüsü, Bağlılık İnisiyatif, İyimserlik
Sosyal Yeterlik	4-Empati	Başkalarını Anlamak Başkalarını Değiştirmek Hizmete Yönelik Olmak Çeşitlilikten Yararlanmak Politik Bilinç
Sosyal Yeterlik	5-Sosyal Beceriler	Etki, İletişim Çatışma Yönetimi, Liderlik Değişim Katalizörlüğü, Bağ Kurmak İşbirliği ve Dayanışma Takım Yetenekleri

**Kaynak: Goleman, 2000:61**

#### 2.4.3.1. Öz Bilinç

Duygusal zekânın temelini oluşturan öz bilinç, duyguyu henüz oluşurken fark edebilme yeteneğidir. Yani kişi kendi dünyasında olan bitenlerin her an farkındadır. Öz bilinç, psikolojik iç görünümün temeli, doğru karar alma mekanizmasının anahtarıdır (Goleman, 2010:77-78).

Öz bilinç sahibi kişiler kendini tanıyan, güçlü ve zayıf yönlerini bilen, duygu ve davranışlarını yönetebilen bireylerdir. Öz bilinçleri sayesinde kişiler arası ilişkilerinde yapıcı bir tutum sergilerler (Baltaş, 2006:18). Yine bu kişiler hayata pozitif bakabilen, ruhen sağlıklı, bağımsız ve kendi sınırlarını çizebilen kimselerdir. Ruh hallerinin kötü olması durumunda bile dikkatleri sayesinde bu durumdan rahat kurtulabilirler (Goleman, 2010:73-79). Öz bilinç boyutunun duygusal öz bilinç, isabetli öz değerlendirme ve özgüven olmak üzere üç alt boyutu vardır (Goleman, 2001:28).

### 2.4.3.2. Kendi Duygularını Yönetme

Kişinin sahip olduğu dürtülerini, iç dünyasını ve öz kaynaklarını yönetebilme yeteneğidir. Bu yetenek öz bilinç temeli üzerinde gelişir. Duygularını yönetebilen kişiler, olumsuz bir durumla karşılaşmaları halinde kendilerini kolay kontrol altına alabilirler. Terski kişiler ise sürekli huzursuzluk içindedirler. Duygusal olarak sağlıklı olmanın yolu duygulara hâkim olmak onları denetlemekten geçer. Duygular yoğun ve uzun süreli olamamalı, bunun yanında tek tip de olmamalıdır. Duygusal iniş ve çıkışların dengede olması insan hayatına lezzet katar. Olumsuz duyguların tümünden kaçmak mümkün değildir. Fakat olumsuz duygular olumlu duyguların yerini de kaplamamalıdır (Goleman, 2010:89-90). Goleman'ın modelinde duyguları yönetme boyutu duygusal öz denetim, güvenilirlik, vicdanlılık, uyumluluk ve yenilikçilik olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır (Goleman, 2001:28).

### 2.4.3.3. Motivasyon

Goleman (2012:394) motivasyonu, bizi hedeflerimize yöneltecek ve yol gösterecek, inisiyatif kullanmamıza ve gelişmek için çaba harcamamıza, yenilgiler karşısında mücadele etmemize yardımcı olan, en derindeki tercihlerimizi kullanmaktır, şeklinde tanımlamıştır. Motivasyon kişiye özgüdür. Birilerini harekete geçiren herhangi bir durum ya da olay başka birilerini motive etmeyebilir. Motivasyon sadece insana özgü bir kavramdır (Demir, 2007:117) ve duygulardan beslenir. Yapılan araştırmalarda duygular dikkate alınmadığında motivasyonun incelenemeyeceği saptanmıştır (Acar, 2001:50). Motivasyon boyutu başarı güdüsü, bağlılık, inisiyatif ve iyimserlik olmak üzere dört alt boyutu içerir.

### 2.4.3.4. Empati

Empati, karşımızdaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlayarak, ona karşı duyarlı bir yaklaşım içinde olmamızdır. Karşımızdakinin duyguları nasıl ve ne sebeple hissettiklerini anlama becerisidir (Stein ve Book, 2003:137). Üstün Dökmen (2000:135) empatiyi, bireyin kendisini karşısındakinin yerine koyarak onun bakışı ile bakması, onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması hissetmesi ve durumu ona iletmesi süreci, şeklinde ifade etmiştir. Goleman (2009:73) ise, başkalarının

duygularını anlayabilmek, onların bakış açısından görebilmek ve insanların konu hakkındaki farklı fikirlerine saygı göstermek olarak açıklamıştır.

Empati öz bilinç boyutuyla yakından ilişkilidir. Kişi kendi duygularına açık olduğu kadar başkalarının duygularını okumayı başarabilir. Kendisi hakkında bir fikri olmayan bireyler, karşısındakilerin ne hissettiğini anlayamazlar (Goleman, 2009:137). Duygusal zekâ düzeyi yüksek bireyler empatiyi etkili kullanırlar. Yine takım düzeyinde empatili olmak, ilişkilerin nazik olmasını sağlar (Titrek, 2010:105). Empati boyutunun başkalarını anlamak, başkalarını değiştirmek, hizmete yönelik olmak, çeşitlilikten yararlanmak ve politik bilinç olmak üzere beş alt boyutu vardır.

#### **2.4.3.5. Sosyal Beceriler**

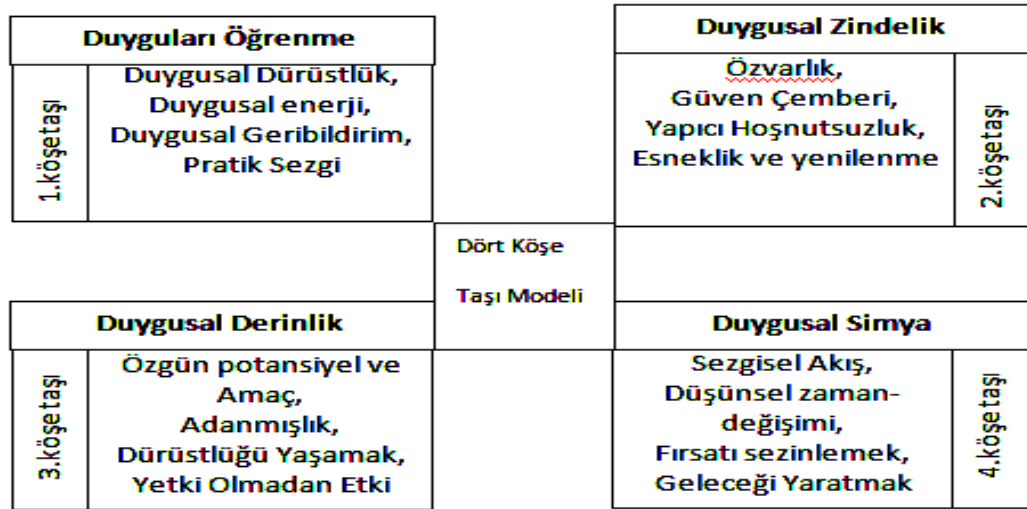
Sosyal beceriler, başkalarının duygularını anlayarak bu duyguları yönlendirme olarak tanımlanabilir. Bu becerilere sahip olmak için kişinin empati ve öz yönetim becerilerinin gelişmiş olması gerekir (Goleman, 2010:156-157). İlişkilerini iyi yürütme ve başkalarının duygularını idare edebilme becerilerine sahip bireylerin popüler ve lider olma potansiyelleri yüksektir. Bu kişiler, sosyal yaşamları parlak, insanlarla iletişimleri kuvvetli ve hayatta başarılı kimselerdir (Goleman, 2010:74).

Sosyal beceriler boyutu, etki, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörlüğü, bağ kurmak, iş birliği ve dayanışma ve takım yeterliği şeklinde sekiz alt boyuttan oluşur (Goleman, 2001:28).

#### **2.4.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli**

Bu model duygusal zekâyı örgüt ortamı içerisinde ele almış ve duygusal zekâ ve liderlik ilişkisi üzerinde yoğunlaşmıştır (Çakar ve Arbak, 2004:39). Cooper ve Sawaf modeli kişinin değerlerini ortaya çıkarabilmesine, başkalarının güçlü yanlarını değerlendirebilmesine, baskı altında verimliliğin artırılabilmesine ve farklı görüşlerden güç sağlayabilmesine dayanmaktadır (Aslan, 2009:62).

Cooper ve Sawaf Modeli “dört köşe taşı” olarak da adlandırılmaktadır. Bu köşe taşlarıysa duyguları öğrenme, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simyadır (Güllüce, 2006:63-64). Şekil 2.2’de Dört köşe taşı modeli ana boyutları ve alt boyutları gösterilmiştir.



Şekil 2. 2 Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli (Demir, 2009 Akt. Kızıl,2014:33)

Aşağıda dört köşe taşı modeli kısaca açıklanacaktır.

#### 2.4.4.1. Duyguları Öğrenmek

Kişinin duygusal anlamda potansiyelinin farkında olması, bu potansiyeli değerlendirebilmesi ve bu bilgileri ilişkilerinde kullanabilmesidir. Bu köşe taşının dört alt boyutu vardır. (Güllüce, 2006:63).

- a) Duygusal Dürüstlük: Duygusal gerçeği tarafsız olarak algılama
- b) Duygusal Enerji: Kişinin duygularıyla enerjisi arasındaki bağı algılaması
- c) Duygusal Geri Bildirim: Duyguların verdiği mesajları algılama
- d) Duygusal Sezgi: Duyguları pratik bir biçimde sezme

#### 2.4.4.2. Duygusal Zindelik

Duygusal zindeliğin olması güven ve inanılabilirliği geliştirir, duyguları tanıma becerisinin pratiğe dönüşmesine imkân verir. Bu köşe taşı kişinin temel kişisel değerlerini, karakterini ve duygularını anlamasını sağlar. Kalpte güç, dayanıklılık ve esneklik oluşturur. Dört alt bileşeni vardır (Güllüce, 2006:63).



- a) **Öz varlık:** Temel duygusal gerçeğimizi, ne düşündüğümüzü ve ne için yaşadığımızı ifade eder.
- b) **Güven Çemberi:** Kişinin kendisine güvenmesi ve bunu başkalarına yansıtmasıdır.
- c) **Yapıcı Hoşnutsuzluk:** hoşnutsuzlukların yapıcı birer bilgi ve eylem kaynağına dönüştürülmesini ifade eder.
- d) **Esneklik ve Yenilenme:** Bireyin esnek davranabilmesi, başarı ve başarısızlığı kabullenmesi, gelişmeleri takip etmesi ve yenilenmeye açık olmasıdır.

#### 2.4.4.3. Duygusal Derinlik

Kişinin içsel amaçlarını tam olarak belirlemesi, bu amaçlara kendini adanması ve bunu örgüt amaçlarıyla koordine etmesi üzerine inşa edilmiştir. Duygusal derinlik temel karakterimizi oluştururken, potansiyelimizin, amaçlarımızın ve bütünlüğümüzün gelişmesine yardımcı olan bir araçtır. Bu köşe taşının dört alt boyutu vardır (Güllüce, 2006:64).

- a) **Özgün Potansiyel ve Amaç:** Kendimizi, amacımızı ve yeteneklerimizi bilmeyi ifade eder.
- b) **Adanmışlık:** Sorunlara çözüm üretme konusunda duygusal açıdan adanmışlık göstermek, cesaretle ilerlemek ve kendimizi ve başkalarını en iyisini yapabileme konusunda sorumlu tutmaktır.
- c) **Dürüstlüğü Yaşamak:** Sorumluluğu kabul etme, açık bir iletişim kurma, kendimizi ve ekibimizi yönetme cesaretine sahip olmaktır
- d) **Yetki Olmadan Etki:** en üst seviyede başarıyı yakalamak için, herhangi bir otoriteden değil de duygusal potansiyelden güç almaktır.

#### 2.4.4.4. Duygusal Simya

Önem verilmeyen duyguların değerli hale gelmesi ve bu duyguların gücünden yararlanma sürecini ifade eder. Son köşe taşı olan duygusal simyanın dört alt boyutu vardır (Güllüce, 2006:64).

**a) Sezgisel Akış:** Kişinin, başkalarının görmediği fırsatları değerlendirmesi ve belirsiz durumlarda verimli kararlar alması durumudur.

**b) Düşünsel Zaman Değişimi:** Kişinin, başkalarının da karşılaşılabileceği aynı durumlarda, daha fazla yaratıcılıkla, daha farklı, daha akıllı ve daha özgün tepki vermesi durumudur.

**c) Fırsatı Sezinlemek:** Temel beş duyumuza ek olarak içgüdülerimizle, insan algılamasının ve zekâsının ulaşabildiğinin ilerisini hissetmektir.

**d) Geleceği Yaratmak:** Tüm engel ve zorluklara rağmen geleceğin yaratılmasına aktif olarak yardımcı olmaktır.

Cooper ve Sawaf modeli zihinsel yeteneklerin yanında farklı öğeleri de içerdiği için karma model içinde değerlendirilir. Bu model kuramsal sorunları içinde barındırmasının yanında işletmelerde duygusal zekânın önemine ilişkin bilgiler vermektedir (Çakar ve Arbak, 2004:40).

## 2.5. Cinsiyete Göre Duygusal Zekâ Yetenekleri

Kadın erkek arasındaki farklar tarihin hemen hemen her döneminde tartışılan konulardan biri olmuştur. Birçok konuda olduğu gibi duygusal zekâ yetenekleri konusunda da kadın erkek arasında çeşitli farklılıklar bulunmaktadır. Cinsiyete dair temel farklılıkların dışında yetiştirme şekilleri duygusal zekâ üzerinde bazı etkileri oluşturmuştur (Avcı, 2013:7).

Kız ve erkek çocukların yetiştirilmesinde aileler farklı duygusal yaklaşımlar sergilemektedirler. Hatta çocukları severken çıkardıkları sesler bile farklılıklar göstermektedir. Yine her iki cinse duygularla baş ederken dersler, önerilen öğütler de birbirinden farklıdır (Tuğrul, 1999:16-17). Ebeveynler kız çocuklarına duygular hakkında erkek çocuklarından daha çok bilgiler vermektedirler. Kızlar dil yetisini erkeklerden daha önce geliştirirler ve bunun sonucunda kadınlar erkeklere oranla duygularını ifade etme açısından daha deneyimlidirler. Duygularını dile getirmeleri konusunda eğitilmeyen erkekler ise kendilerinin ve başkalarının duygularını değerlendirme açısından kadınlara oranla daha bilinçsiz olabilmektedir. Öğrenmede görülen bu farklılık iki cins arasında farklı becerilerin oluşmasına neden olmaktadır.

Kadınlar duygularını ifade etmede ve duygusal işaretleri okumada daha başarılı olurken, erkekler suçluluk, korku ve acı ile ilgili duygularını saklayabilmektedirler (Doğan ve Demiral, 2007:214).

Duygusal zekâ yeteneği yüksek olan kadınlar, duygu ve düşüncelerini rahatlıkla açıklayabilen, çevresiyle ve kendisiyle barışık, entelektüel güven sahibi kişilerdir. Aynı zamanda bu kadınlar, öfkelerini açıkça belli etmeyen, kaygıya, derin düşünmeye ve suçluluk hissetmeye eğilimli kişilerdir. Duygusal zekâ yeteneği yüksek erkekler ise dışa dönük, neşeli, cesur, derin düşünmeyen sosyal açıdan dengeli bireylerdir. İlişkilerinde anlayışlı ve ilgilidirler. Diğer taraftan bu bireyler titiz, duygularını dizginleyen, duygusal deneyimlerinde tutuk, mesafeli, soğuk, kibirli bir görüntü verebilmektedirler (Doğan ve Demiral, 2007:213-214).

Goleman (2012:181) kadınların, duygusal zekânın empati, öz farkındalık ve ilişki denetimi boyutlarında, erkeklerin ise stresle başa çıkma, uyum sağlama ve kendinden emin olma boyutlarında daha başarılı olduklarını ifade etmiştir.

## **2.6.Liderlik**

### **2.6.1. Liderliğin Tanımı**

Kökene Anglo-Saksonlara dayanan liderlik (leadership) kelimesinin aslı “lead” şeklindedir ve yol göstermek, öncülük etmek, kılavuzluk etmek, rehberlik yapmak anlamlarına gelir. “Leader” kelimesi ise önder, baş, kılavuz, reis, lider, rehber anlamlarını taşımaktadır (Eraslan, 2004:24).

Türk Dil Kurumu büyük Türkçe sözlükte lider “1- Önder, 2- Bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, 3- Bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı”, liderlik ise “1- Liderin görevi, 2- Önderlik” şeklinde tanımlanmıştır ([www.tdk.gov.tr/06.04.2015](http://www.tdk.gov.tr/06.04.2015)).

Geçmişten günümüze kadar liderliğin 350’den fazla tanımı yapılmıştır. Bu tanımların ortak iki yönünün olduğu söylenebilir (Çelik, 2005:188) Bunlar:

**a) Liderlik bir grup işlevidir. Yani süreçte iki ya da daha fazla kişiyle etkileşim halinde olmak gerekir.**

b) Liderlik, izleyenlerin davranışlarını bilinçli olarak etkileme çabasıdır (Owens, 2001:234).

Liderlikle ilgili birçok tanım geliştirilmiştir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

a) Liderlik güçlü bir etkidir (Argyris, 1976).

b) Liderlik, izleyenlerin düşünce ve eylemlerini etkilemek için yapılan güç kullanımınıdır (Zaleznik, 1977).

c) Liderlik, grup etkinliklerini grubun hedeflerini gerçekleştirmek için etkileme sürecidir (Bass, 1985).

d) Liderlik, görüşleri, davranışları ve yönelimleri etkileme, yönetme ve yönlendirme sürecidir (Bennis ve Nanus, 1985).

e) Liderlik, belirli şartlarda, kişisel ya da grubun amaçlarını gerçekleştirmek için bir kişinin, başkalarının çalışmalarını etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:173).

f) Liderlik, bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak için insan kaynaklarının verimli ve etkili bir şekilde yönlendirme becerisidir (Yılmaz, 2004:12).

g) Liderlik, insanlara efendilik etmek değil, onlara hizmetkârlık yapmaktır (Şişman, 2002:11).

h) Liderlik, çalışanları grubun hedefleri doğrultusunda ikna etme sürecidir (Çelik, 2005:187).

Liderlik sürecine bakıldığında lider ve onu izleyenlerin olduğu görülür. İzleyiciler kavramı pasif bir davranış ve lidere olan bağımlılığı çağırırsa da günümüzde lider ve izleyenler arasında çok yönlü bir etkileşimin olduğu görülmektedir. Liderlik bir süreçtir ve lider bu süreci harekete geçiren kişidir (Çelik, 2005:187).

## **2.7. Liderlik İle Yöneticilik Arasındaki Farklar**

Günlük dilde birbirlerinin yerine kullanılan liderlik ve yöneticilik kavramları aslında birbirinden farklı kavramlardır. Liderlik etmek kelimesi –(lead) kök olarak “gitmek,

rehberlik etmek, yolculuk etmek” anlamlarına gelir. Anlam incelendiğinde kelimedede bir hareket durumunun olduğu görülecektir. Yönetme kelimesinin (manege) kökü “el –(hand) anlamına gelir. Yönetim, işleri ele almak ve idare etmek, düzeni sürdürmek anlamlarına gelir. Liderlikte ise yeni bir düzen arayışı, bilmediğimiz hedeflere doğru bize rehberlik etme süreci vardır. Kelimelerin kökenlerine bile baktığımızda liderlik ve yönetim kavramları arasında kritik farkların varlığını görürüz. Bir yerlere gitmekle işleri ele almak farklı kavramlardır (Engin, 2007:17).

Lider, grup üyelerini etkileyen kişi olarak görülürken, yönetici işgörenlerin davranışlarını örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için koordine eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2004:188). Yöneticilik, kurallar ve yönetmelikler ile belirlenmiş işleri yaptırarak sonuç almakla ilgili bir kavramken, liderlik hedeflerin saptanması için bir vizyon sahibi olmayı, yenilik yapmayı, insanlar üzerinde güven duygusu oluşturarak çalışanları isteyerek iş yapmaya sevk etmeyi gerektirmektedir (Kotter, 2001:79).

Yönetim kavramı liderlik faaliyetlerini de içeren daha geniş bir kavramdır. Hem davranışsal hem de davranışsal olmayan, insanları doğrudan etkilemeyen fonksiyonları içerir. Liderlik ise doğrudan insan davranışlarıyla ilgilidir ve yönetimin sadece bir yönünü ifade eder (Berkman, 2001:286).

Liderlik ve yöneticilik iki ayrı kavram olmalarına karşın, örgüt başarısı için birbirini tamamlayan önemli faktörlerdir. Bir örgütte liderlik ya da yöneticilik faktörlerinden birinin eksik olması durumunda, o örgüt başarısız olabilir. Liderlik güçlü, yönetim unsurlarından birinin zayıf olması durumunda, örgüt durma noktasına gelirken, liderliğin zayıf yönetimin güçlü olması halinde ise örgüt boğucu ve bürokratik bir hal alabilir (Özer, 2007:12).

Çalışanları hedefe yönlendirmede ve amaçların başarılmasında lider ve yönetici arasında benzer yönler vardır. Ancak çalışanları hedefe yönlendirirken kullanılan güç kaynakları farklıdır. Liderler gücünü bilgi, deneyim ve karizmasından alırken, yöneticiler gücünü makamından alırlar (Tengilimoğlu, 2005:25-26). Tablo 2.7.’ de lider ve yönetici arasındaki farklar ayrıntılarıyla ele alınmıştır.

#### **Tablo 2. 7 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar**

YÖNETİCİ	LİDER
Mevcut yapıyı korumayla ilgilenir.	Değişimle ilgilenir
Yöneticidir.	Yöneticidir.
Konuşmalarını metni okuyarak yapar	Metni kendisi hazırlar
Bürokratik otoriteye dayanır.	Moral otoriteye dayanır.
Planlıdır	Vizyon sahibidir.
Ödül ve cezaya dayalı güç verir.	Paylaşmış amaca dayalı güç verir.
Denetleme yapar	Güdüler.
Düzenler.	İlham verir.
Hak ve yetkidir.	Güç ve yetenektir.
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrar yapar.	Farklılık yaratır.
Sistem ve yapılar üzerine yoğunlaşır.	İnsanlar üzerinde yoğunlaşır.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadeli görüşe sahiptir.
Nasıl ve ne zaman şeklinde soru sorar.	Ne ve niçin diye sorar.
Gözü her zaman kâr/zarar çizgisindedir.	Gözü ufuklardadır.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut durumu sorgular.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.
Bugüne odaklanır.	Geleceğe odaklanır.
Mevcut durumu korumaya çalışır.	Değişim yaratır.
Politika ve kuralları uygular.	Paylaşılan değerlere dayalı bir kültür oluşturur.
Tarafsızlığı sağlamak amacıyla astlarından uzak durur.	İzleyenleriyle arasında duygusal bir bağ oluşturur.
Pozisyon gücünü kullanır.	Kişisel gücünü kullanır.
Arkadan iter.	Önde gider.
Örgütün genellikle yüksek kademelerinde bulunurlar.	Bir örgütün her kısmında bulunabilirler.
Başarı için sisteme dayanırlar.	Başarı için insanlara dayanırlar.
Denetime güvenirlere.	İnsanlara güvenirlere.
Riske karşı tedbirlidir.	Gerektiğinde risk alır.
Karmaşadan uzak durur.	Durağanlıktan uzak durur.

**Kaynak: Coşar, 2011:7**

## 2.8. Liderlik Yaklaşımları

Literatürde liderlikle ilgili tek bir sınıflandırma bulunmamaktadır. Bilim adamları liderlikle ilgili çalışmaları farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Bununla beraber liderlik tanımlamaları temelde “Özellikler Yaklaşımı”, “Davranışsal Yaklaşım” ve “Durumsal Yaklaşım” olmak üzere üç ana yaklaşım grubunda incelenmektedir. Son yıllarda çağdaş yaklaşımlardan söz edilmektedir. Geliştirilen bu yaklaşımların tarihsel gelişimi aşağıdaki şekildedir (Alkın, 2006:48):

- a) Özellikler Yaklaşımı (M.Ö. 450-1940)
- b) Davranışçı Yaklaşım (1940-1960)
- c) Durumsal Yaklaşım (1960-1978)
- d) Çağdaş (Modern) Yaklaşım (1978’den günümüze kadar olan dönem)

Araştırmanın ana konularından olan “Ötantik Liderlik Yaklaşımı” çağdaş yaklaşımların içinde yer almaktadır. Daha öncesinde liderlik kavramını bütün bir şekilde ele alabilmek için diğer liderlik yaklaşımları kısaca aşağıda açıklanacaktır.

### 2.8.1. Özellikler Yaklaşımı

Stodgill’ (1948) in “Büyük Adamlar Teorisi” ile benzerliğiyle bilinen bu yaklaşım, liderlik konusunda geliştirilen ilk yaklaşımdır. Gandhi, Lincoln, Martin Luther Kings ve Napolyon gibi yaşadıkları dönemi büyük ölçüde etkileyen karizmatik liderlerin kişisel özellikleri ve dönemi nasıl etkiledikleri yıllar boyu araştırılmış, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler ortaya çıkarılmıştır (Çelik, 2007:7-9).

Özellikler yaklaşımına göre lider olabilmek için kişinin doğuştan getirdiği birtakım özelliklerinin olması gerekir. Lider, hem fiziksel, hem sosyal, hem de kişilik özellikleri bakımından diğer üyelerden farklı olmalıdır. Boy, kilo, yaş, sağlık durumu gibi fiziksel özelliklerin yanında zekâ, hırs, hitabet, kişiler arası ilişkiler, kendine güven, cesaret, inatçılık, cesaret gibi kişisel özellikler de liderliğin önemli unsurlarıdır (Sayın, 2008:12).

Bu yaklaşımda başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri karşılaştırılmış ve liderlerin belirgin özellikleri ortaya konmuştur. Araştırmacı Ralp Stodgill, yapılan bu araştırma

sonucunda liderin izleyiciden farklı olan beş temel özelliğini şu şekilde sıralamıştır (Çelik, 2004:190).

- a) Kapasite (zekâ, dikkatli olma, orijinallik ve yargılama yeteneği)
- b) Başarı (Eğitim, bilgi ve atletik başarı)
- c) Sorumluluk (Bağımlılık, girişimcilik, direnme, kendine güven ve üstün olma isteği)
- d) Katılım (Etkin olma, sosyallik, uyum sağlama, iş birliği ve espri yeteneği)
- e) Konum (Sosyo-ekonomik konum ve popülerite)

Bu yaklaşım, liderlik sürecinde ele aldığı değişkenin sadece lider olması, grubun diğer üye ve takipçilerini dikkate almaması nedeniyle pek başarılı olamamıştır. Yapılan araştırmalarda bazı durumlarda grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha çoğuna sahip olanlar olduğu halde, bu kişilerin lider olarak ortaya çıkmadıkları saptanmıştır. Bunun sonucunda liderlik sürecinin tam olarak belirlenebilmesi için farklı değişkenlere de bakılması gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır (Eren, 2001:433). Bir diğer sorun da liderin özelliklerini ölçülebilecek biçimde tanımlamanın zor olması ve belli bir özelliğin değişik şekillerde anlaşılması olmuştur. Bu yaklaşımın liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması sonucu, araştırmacılar grubun yapısı ve işleyişiyle de ilgilenmeye başlamışlardır. Sadece liderin değil izleyicilerin özellikleri ve davranışları da incelenmesi gereken konular olmuştur. Bu aşamalardan sonra ise davranışlar liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Koçel, 2007:449).

### **2.8.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları**

Davranışsal yaklaşımda liderin özellikleri yerine liderin astları ile iletişim şekli, görevi planlama, takip ve kontrol şekli, yetki kullanım tarzı gibi davranışları incelenmiştir. Bu yaklaşımda iki tip liderden bahsedilmiştir. Birincisi görev odaklı lider, ikincisi ise insan odaklı liderdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:207).

Davranışsal yaklaşımın özellikler yaklaşımına göre çeşitli yararlı yönleri vardır (Avcı ve Topaloğlu, 2009:5).

- a) Özellikler yaklaşımına göre bireyler ancak doğuştan getirdiği yetenekler sonucu lider olurken, davranışsal yaklaşım kişilerin eğitilerek lider olabileceğini savunur.



b) Davranışların gözlemlenmesi kişisel özelliklerin değerlendirilmesinden daha kolaydır.

c) Liderlerin davranışlarının gözlemlenmesi biçimsel liderlerle birlikte biçimsel olmayın liderlerin de ortaya çıkmasına imkân sağlar.

Davranışsal liderlik yaklaşımında başta gelen çalışmalar aşağıda kısaca açıklanacaktır.

### **2.8.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları**

Ohio Üniversitesi çalışmalarında liderlik davranışlarının temel boyutları konusu araştırılmıştır. Yapılan araştırmalarda liderlik davranışlarının “Yapıyı Kurma” ve “Anlayış Gösterme” şeklinde iki boyutu belirlenmiştir.

**Yapıyı Kurma:** liderin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gösterdiği davranışlardır. Bu boyut örgütlenme, görev analizi yapma, eşgüdüm ve denetim gibi örgütsel etkinlikleri içerir.

**Anlayış Gösterme:** Liderin, astlarının duygu ve ihtiyaçlarını anlama derecesidir. Bu anlayışın gerçekleşmesi için güven ve saygı faktörleri ön koşuldur.

Ohio State Üniversitesi'nin yapmış olduğu araştırmalar sonucu aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

a) Lider karşısındakini dikkate aldığı anda işe devamsızlık azalır.

b) Liderin yapıyı korumaya yönelik davranışlarının artmasıyla, örgüt üyelerinin performansı da artar (Çelik, 2004:191).

### **2.8.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Çalışma 1947 yılında Rensis Likert'in yönetiminde yapılmıştır. Çalışmanın yapılaş amacı grubun verimliliğine ve grup üyelerinin tatminine etki eden faktörleri belirlemektir. Yapılan çalışmada devamsızlık, şikâyetler, verimlilik, iş tatmini ve personel devir hızı gibi kriterler esas alınmıştır (Koçel, 2007:452). Ohio State Üniversitesi araştırmalarında olduğu gibi bu çalışmalarda da işe ve kişiye yönelik liderlik tipleri vardır (Ataman, 2001:459). En etkili liderlik ise çalışanların ihtiyaçlarına öncelik veren liderliktir (Arıkan, 2001:290).

**İşe Yönelik Liderlik Davranışı:** Liderin, dikkatini astların yaptığı işe, işin başarılmasına yoğunlaştırmasıdır. İşe yönelik liderin davranışı denetim yakın olması, performansın değerlendirilmesi, makam ve ceza gücünün göstergesi olan fiilleri tanımlar.

**Bireye Yönelik Liderlik Davranışı:** Lider astlarıyla insan olarak ilgilenir. Onların ihtiyaçları, kişisel gelişimleri ve iş ortamında mutlu olmalarıyla ilgilenir (Kolamaz, 2007:25).

### 2.8.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rennis Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği Sistem-4 Modeli'nde örgütlerin yönetim sistemlerini dört başlık altında incelemiştir (Alganer, 2002:14).

**Sistem-1 Sömürücü Otoriter Liderlik:** Bu sistemde lider astlarına güvenmez ve tüm kararları kendisi alır. Güdüleme yöntemi ise korkutma ve cezalandırmadır. İletişim şekli yukarıdan aşağıyadır.

**Sistem-2 Yardımsever Otoriter Liderlik:** Lider astlarına Sistem-1'e göre biraz daha güven duymaktadır. Astların motivasyonunda ceza ve korkutmanın yanında ödüllendirme de yapılmaktadır. İletişim şekli yukarıdan aşağıya olmakla birlikte, aşağıdan yukarıya iletişime de imkân tanınmaktadır.

**Sistem-3 Katılımcı Liderlik:** Lider astlarına büyük ölçüde güvenmektedir. Karar alırken astların fikirleri dikkate alınır ve kullanılır. Güdüleme yöntemi ödüllendirmedir. Aşağıdan yukarıya iletişim şekli benimsenmiştir.

**Sistem-4 Demokratik Liderlik:** Sistem-4 tarzında astlara güven tamdır. Kararlar ortaklaşa alınır ve motivasyon aracı grup başarısına yönelik ödüllendirmedir. İletişim tamamen aşağıdan yukarıyadır.

Yapılan araştırmalar verimliliği düşük grupların sistem-1 ve sistem-2 tipi bir yönetim altında oldukları, verimliliği yüksek grupların ise sistem-3 ve sistem-4 tipi bir yönetim altında oldukları sonucunu ortaya çıkmıştır (Alganer, 2002:14).

#### 2.8.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

Bu kurama göre liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. X ve Y kuramlarında çalışanlara ilişkin eski ve yeni görüşler karşılaştırılmıştır (Başaran,2004:79).

Şimşek (2003:193) X teorisi ve Y teorisi varsayımlarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

##### **X Teorisi Varsayımları**

- a) Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- b) Bu yüzden insanları çalıştırmak için onları korkutmalı, yönlendirmeli ve hatta tehdit etmelidir.
- c) Normal bir insan yükselme heveslisi değildir ve sorumluluk almaktan kaçır.
- d) Ortalama bir insan yaratıcı değildir ve değişime karşı direnç gösterir.
- e) Ortalama bir insan için önemli olan örgütün amaçları değil, kişisel çıkarlarıdır.

##### **Y Teorisi Varsayımları**

- a) İnsanlar için çalışmak, dinlenme kadar doğaldır.
- b) İnsan doğuştan tembel değildir. Tecrübeleri nedeniyle bu hale gelmiştir..
- c) Kişi, belirlediği amaçları doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- d) Her insanın bir potansiyeli vardır ve uygun şartlarda bunları geliştirir. Sorumluluk almayı öğrenir.
- e) Lider, uygun bir ortam hazırlamalı ve çalışanların sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasına yardım etmelidir.

X ve Y teorileri sonucunda McGregor, örgütlerdeki insan ilişkilerinin önemini ortaya çıkarmıştır. Daha sonraki akımlar Y teorisinin görüşlerinden ve ilkelerinden esinlenmişlerdir (Eren, 2001:27). X teorisini benimseyen yöneticiler otoriter ve örgütte müdahaleci bir yaklaşım sergilerken, Y teorisini benimseyenler ise demokratik ve katılımcı bir davranış gösterirler (Koçel, 2001:475).





ile belirlenemeyeceğini açığa çıkarmıştır. Böylece durumsal liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Durumsal liderlik yaklaşımları, en iyi lider özelliklerinin hangi durumlarda başarılı olabileceği üzerinde durmuştur. Yani bu yaklaşım liderliğin oluştuğu koşullara ve durumlara önem veren bir yaklaşımdır. (Gül, 2003:10)

Durumsallık yaklaşımına göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Szilagyi, 1990, Akt. Alkın, 2006:74-75):

- a) Gerçekleştirilecek amacın niteliği
- b) Grup üyelerinin yetenek ve beklentileri
- c) Liderliğin yaşandığı örgütün özellikleri
- d) Liderin ve izleyenlerin deneyimleri ile kişilik özellikleri

Liderin kişilik özelliklerinin durumsallık kapsamı içinde düşünülmesi gereken önemli bir etken olduğunu vurgulayan Stodgill, durumsallığı dört farklı kategoriye ayırmıştır. Bunlar (Zel, 2011:113):

- a) Kültür ve çevre
- b) Kişiler arasındaki farklılıklar
- c) Örgütler arasındaki farklılıklar
- d) Görevler arasındaki farklılıklar

Kültür, çevre ve kişisel farklılıklar liderlik tarzını önemli ölçüde etkileyen faktörlerdir. Örgütler arası farklılıklar ile görevler arasındaki farklılıklar ise yoğun rekabet gereği giderek azalmıştır (Zel, 2011:114).

Aşağıda durumsal liderlik yaklaşımları olarak sınıflandırılan yaklaşımlara değinilecektir.

### **2.8.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsal liderlik yaklaşımları içinde en fazla bilinen yaklaşım Fiedler'in Koşulsal Liderlik Yaklaşımı'dır. Bu yaklaşım "iş odaklı yaklaşım" ve "ilişki odaklı yaklaşım" olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Fiedler, bir durumun liderliğe uygun olup olmadığını belirlemede üç önemli değişkenin olduğunu ileri sürmüştür. Bu

değişkenler, lider ile izleyici arasındaki ilişki, başarılacak işin niteliği ve liderin mevkisine dayanan otoritesinin derecesidir (Aslan, 2009:117). Bu üç faktör lider için tercih edilen veya tercih edilmeyen bir ortam oluşturarak, gösterilecek olan liderlik davranışını etkilemektedir. Bahsedilen faktörlerin alacağı değerlere göre oluşan durumlarda değişik liderlik davranışları etkili olacaktır (Koçel, 2007:457). Bu yaklaşımda lider, olumlu ortamda işe dönük liderlik gösterecektir. Olumsuz durumda ise grubun lidere ihtiyacı olması nedeniyle iş odaklı olması gerekir. Orta dereceli durumda da duygulara hassasiyet, üyeler arasındaki çatışmaları önleyeceği için insan ilişkilerine odaklı tarz uygundur (Aslan, 2009:117). Şekil 2.4'te durumsal faktörlerin alabileceği değerler yer almaktadır.

Lider İzleyici İlişkisi	İYİ				ZAYIF			
	Planlanmış		Planlanmamış		Planlanmış		Planlanmamış	
İşin Niteliği	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Liderin Yetki Derecesi								
Durumlar	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
	1	2	3	4	5	6	7	8
	En olumlu ←			→			En olumsuz	

Şekil 2. 4 Durumsal Faktörlerin Alabileceği Değerler (Kaynak: Koçel, 2007:457)

Fiedler'in koşulsal liderlik yaklaşımı yönelik yapılan çalışmaların sonucu aşağıdaki şekildedir (Başaran, 1992:77):

a) Çalışanlarla ilişkisini iyi tutan lider görev yapısını karara katma biçimiyle belirlediğinde ve konum olarak da gücü yerinde olduğunda en yüksek etkililiğe erişmiş durumdadır.

b) Görev yapısını net olarak belirleyen ve güçlü olan lider, izleyenlerle ilişkisinin kötü olması halinde dahi yüksek verime ulaşır.

c) Etkililik bakımından en düşük olan lider, konum gücünü kullanmada, izleyenlerle ilişki kurmada ve görev yapısını belirlemede zayıf olan liderdir.

d) Bir grubun etkili olması, liderin zor zamanlarda göstereceği davranışın niteliğine bağlıdır.

e) Her ortamda ve zamanda geçerli olan, evrensel ve iyi bir liderlik biçimi yoktur.

Fiedler'in yaklaşımına karşı iki türlü eleştiri geliştirilmiştir. Birincisi, bütün temel durumları tanımlamamış olması, ikincisi ise durumsal istekliliğin lider davranışı ve astın performansı arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini açıklamamış olmamasıdır (Hodgetts,1999, Akt. Balcı, 2009:45).

### 2.8.3.2. Yol-Amaç Yaklaşımı

House ve Evans tarafından geliştirilen bu yaklaşımda, liderin izleyenleri nasıl etkilediği, işe ilişkin amaçların nasıl algılandığı ve amaca ulaşma yollarının neler olabileceği konuları üzerinde durulmuştur (Şimşek, 1999:180). Yol-Amaç yaklaşımına göre liderin amaca güdülenmesinden daha çok izleyenlerin güdülenmesi önemlidir. İzleyenlerin bir amaca güdülenmesinin beş ögesi vardır. Bunlar (Başaran, 2004:98-99):

- a) Yapılan işin güdüleyicilik etkenleri
- b) İş bitirme ya da başarıya ulaşma duygusu
- c) Başarıya dayalı dışsal ödüller
- d) Amaca giden yolun açıklığı
- e) Dışsal ödüllerin genelden çok kişisel olması

Bu yaklaşıma göre lider, izleyenlerin motivasyonunu, iş tatminini ve başarısını etkilemek için dört çeşit davranış şekli uygular. Bu davranışlar (Northcraft, 1994, Akt. Alkın, 2006:79):

**Emredici (Yönlendirici):** Lider izleyenlere teknik bilgiler verir. Onlardan neler beklediğini açıklar. Karar vermeye astlar katılmaz



**Destekleyici:** lider çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmaya çalışır. Bunu yaparken izleyenlerin ihtiyaçlarını göz önünde tutar ve samimi bir çalışma ortamı oluşturur.

**Katılımcı:** lider, işle ilgili konularda katılımcıların fikrini alır, açıklanan fikirlere değer verir.

**Başarıya yönelik:** lider, izleyenlerine karşı tam bir güven duyar. Onlardan yüksek performanslar göstermelerini ister.

Yol-Amaç yaklaşımında sonuçları doğrudan etkileyen iki temel çevresel faktör vardır. Bu faktörler astların kişisel özellikleri ve iş ortamıdır. Kişisel özellikleri yetenek, kontrol, istekler ve güdüler oluştururken, örgütün otorite sistemi, astların görevleri ve iş grubu ise çalışma ortamını belirleyen faktörlerdir. Lider, bir davranışta bulunmadan önce çevresel faktörleri iyi analiz etmeli ve ona göre davranış tercih etmelidir (Ceylan, 1997:318).

### 2.8.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Yaklaşımı

Vroom ve Yetton tarafından geliştirilen bu modelde aynı liderin farklı liderlik tarzlarını sergileyebileceği savunulur. Yaklaşımın iki varsayımı bulunmaktadır. Birinci varsayımına göre astlar karara katılmalıdır. İkincisi ise durumlar için ideal bir karar alma süreci yoktur. Her süreç kendi içinde değerlendirilmelidir. Liderin kararının etkin olabilmesi üç unsura bağlıdır. Bu unsurlar kararın niteliği, kararın kabul edilebilirliği ve vaktin de davranma öğeleridir (Aslan, 2009:119).

Vroom-Yetton modeline göre lider farklı durum ve şartlarda beş farklı davranıştan birini seçer. Bu karar davranışları en otoriterden en demokratiğe doğru uzanır (Baysal ve Tekarslan, 1996:237).

**AI Otoriter I:** Lider kendi bilgileriyle sorunu tek başına çözer ve kararı tek başına verir.

**AII Otoriter II:** Lider karar varmak için gereken bilgiyi astlarından elde eder ve sorunun çözümüne kendisi karar verir.

**CI Danışmacı I:** Lider sorunu astlarıyla bireysel olarak paylaşır ve bireysel olarak onların önerilerini alır. Son sözü yine lider söyler.

**CII Danışmacı II:** Lider sorunu astlarıyla grup içinde paylaşır ve kararları tek taraflı alır. Karar asların fikirlerini yansıtabileceği gibi yansıtmayabilir de.

**GII Grup II:** Lider sorunu grup içinde paylaşır. Karara hep beraber tartışılarak varılır.

Yukarıda sözü edilen karar tarzlarını belirleyen sembollerdeki ilk harf sürecin temel özelliğini (A=Autocratic-Otokratik, C=Consultation-Danışmacı ve G=Group-Grup Yönelimli) bunu izleyen Romen rakamları ise sürecin değişik şekillerini açıklamaktadır (Aksel, 2008:55).

Vroom ve Yetton modelinin Fiedler'in modelinde başlıca farkları Tablo 2.8'da açıklanmıştır.

**Tablo 2.8. Fiedler Modeli İle Vroom-Yetton Modeli Arasındaki Farklar**

Fiedler Modeli	Vroom-Yetton Modeli
Liderin kişisel karakterine odaklıdır.	Liderin etkin karar alımına dayalıdır.
Her lider sadece bir tarza sahiptir.	Durumun ihtiyaçlarına bağlı olarak farklı liderlik davranışları olabilir.
Eğitimle liderler değiştirilemez, durumlar öğrenilebilir.	Eğitimle davranışlar değişir.

**Kaynak: Aslan, 2009:119**

#### **2.8.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı**

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen durumsal liderlik yaklaşımı Ohio Üniversitesi liderlik yaklaşımı ile Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımının birleştirilmiş ve geliştirilmiş halidir (Başaran, 2004:94). Bu yaklaşımda görev ve ilişki yönelimli liderlik düzeyine ek olarak grubun olgunluk düzeyi de eklenmiştir. Yani yaklaşımın durumsal liderlik yaklaşımlarında getirdiği yenilik, astların olgunluk derecesidir. Astların olgun derecesi, izleyenlerin başarıya ulaşmada ve sorumluluk almadaki istekleriyle, başarılacak görevle ilgili eğitim, yetenek ve deneyimi içerir (Bulut, 2009:17).

Bu yaklaşımda olgunluk derecelerine yönelik dört ayrı yaklaşımdan bahsedilmiştir (Bulut, 2009:18).

**Otokratik Liderlik:** Liderin izleyenlere neyi nasıl yapacakları konusunda emirler verdiği liderlik şeklidir. İzleyenlerin olgunluk dereceleri düşüktür.

**Empoze Edici Liderlik:** Lider izleyenleri yönlendirici ve destekleyici davranışlar sergiler. İzleyiciler isteklidirler ancak yeterli bilgi ve deneyime sahip değildirler.

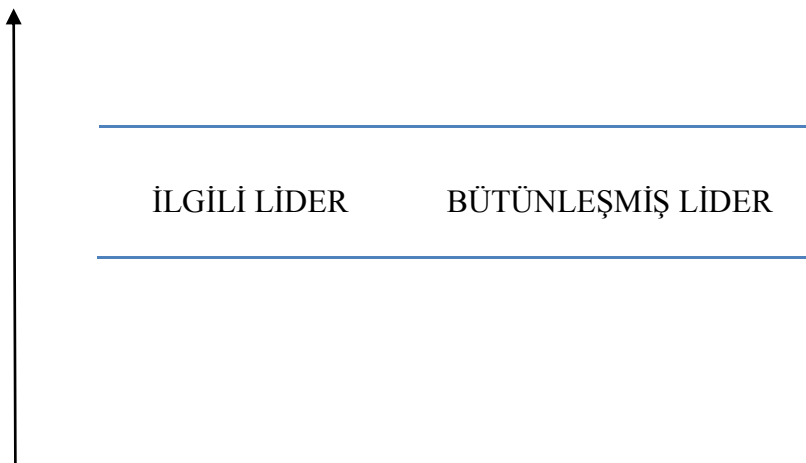
**Katılımcı Liderlik:** Lider etkili iletişimle, izleyenlerin görüş ve önerilerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlar. İzleyenlerin olgunluk düzeyi ortalamanın üzerindedir ve gerekli bilgi ve deneyim sahibidirler.

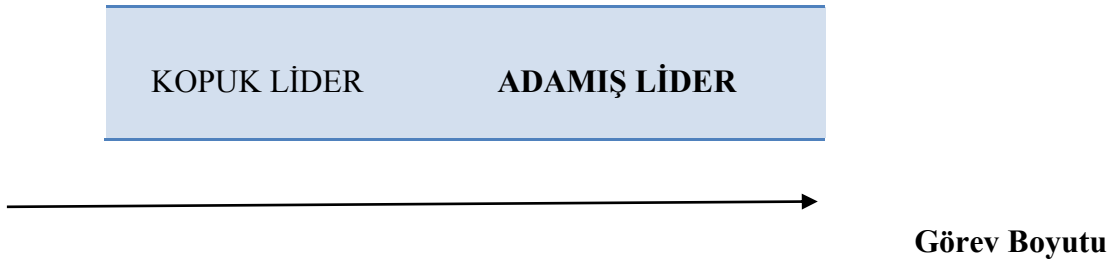
**Delegeci Liderlik:** Lider izleyenlere güvenir ve yetkilerinin bir kısmını onlara devreder. İzleyenlerin olgunluk düzeyi oldukça yüksektir ve bu düzey yükseldikçe lider daha çok ilişki odaklı olur.

#### 2.8.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşımda Reddin görev ve ilişki boyutunun yanında "etkililik" boyutundan bahsetmiştir (Erdoğan, 2008:57). Bu etkililik liderin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesidir (Şimşek, 1999:182). Reddin "görev", "ilişki" ve "etkililik" boyutlarını içeren modelinde, ilgili, bütünleşmiş, kopuk ve adanmış şeklinde dört temel liderden bahsetmiştir (Can, 2002:215).

**İlişki Boyutu**





**Şekil 2. 5 Reddin'in Temel Liderlik Tarzları (Kaynak: Can, 2002:215)**

### **2.3.4. Çağdaş (Modern) Yaklaşımlar**

Post-modern dönem olarak ifade edilen günümüzde, örgütlerin etkililiğini artırmak için birçok yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasında değişen koşulların etkisinin olmasının yanında değişen insan mantalesinden de bahsetmek gerekir (Çağlar, 2004:97). Bilgi çağındaki yeni gelişmeler, bilgiye ulaşmanın kolaylığı, küreselleşme, toplumun beklenti ve ihtiyaçlarının değişmesi, mevcut yaklaşımların ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalmaları, yönetim alanında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Ada, 2012:33).

Çalışmanın bu bölümünde son yıllarda liderlik alanında geliştirilen “Karizmatik Liderlik”, “Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik”, “Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik”, “Etik Liderlik” ve “Hizmete Yönelik Liderlik” yaklaşımları ele alınacaktır. Bu yaklaşımların bir diğeri olan ve tezin ana konularından biri olan “Otantik Liderlik” ise ayrıca daha ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

#### **2.8.4.1. Karizmatik Liderlik**

Weber ilk olarak 1947 yılında karizmatik liderin sıradan insanlardan farklı olarak Allah vergisi, ayrıcalıklı, üstün güç ve niteliklere sahip olduğunu ifade etmiştir (Yıldırım, 2012:71). Karizma konusunda uzun yıllar çalışan Conger ve Kanungo, karizmatik insan davranışlarını en güçlüden en zayıfa göre sekiz boyutta incelemişlerdir. Bunlar (Baltaş, 2001:133):

a) Alışılmamış davranışlar göstermek

- b) Kişisel riskler almak
- c) Vizyon sahibi olmak
- d) İzleyenlerin ihtiyaçlarına duyarlılık
- e) Köklü değişimler için harekete geçmek
- e) Şartları gerçekçi bir biçimde değerlendirmek
- f) Kendini güçlü bir biçimde ifade etmek
- n) Statükoyu değiştirmek için mücadele vermek

Yukarıdaki özelliklere sahip olan karizmatik liderler, enerjileri, zekâları ve özgüvenleri sayesinde izleyenlerine ve çalışanlarına “başarabilme” duygusunu kazandırabilirler. Karizmatik liderler sahip olduğu gücün izleyenlerin hareketlerini etkilediğine inanırlar (Doğan, 2007:86). Grup üyelerini peşinden sürükleyebilen bu liderle, kararları kendileri verirler. İzleyenleriyle mesafeli olmalarına karşın, emirleri kolaylıkla yerine getirilen kişilerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:215).

#### **2.8.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik**

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk kez J. V. Downton tarafından 1973 yılında ortaya atılmıştır. Kavramın daha çok tanınması ise J. MacGroger Burns’un “Leadership” adlı kitabıyla mümkün olmuştur (1978). Önceki liderlik çalışmalarında lider ya da izleyenlerin davranışlarını incelenirken Burns, lider ve izleyenleri arasındaki ilişkiler üzerinde araştırma yapmıştır (Tabak, Şeşen ve Türköz, 2012:346).

Bass (1990:21) dönüşümcü liderliği yüksek performans sergilemek olarak tanımlamıştır. O’na göre liderler, çalışanların ilgilerini artıran, takım hedeflerinin çalışanlarca kabul edilmesini sağlayan ve çalışanların sahip olduklarının ilerisini görmelerini teşvik eden kişilerdir. Yani dönüşümcü liderlik izleyenlerin lider olmalarını, ilerlemelerini ve değişim istemelerini sağlama yeteneğidir (Gökkaya, 2005:7).

Bennis dönüşümcü liderliği “hedefleri gerçekleştirmek için izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi, gücü eylem birliğine dönüştürme” şeklinde tanımlamıştır (Erçetin, 2000:60).

Dönüşümcü liderleri “değişim ajanları” olarak adlandıran Hughes’e göre dönüşümcü liderlik ise “Bir vizyon yaratma, bu doğrultuda çalışanları harekete geçirme ve yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlamak amacıyla teknik, kültürel ve politik sistemleri değiştirmek suretiyle, örgütü yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenleme süreci” olarak tanımlamıştır (Balekoğlu,1992:103).

Cömert (2004:9-10) gerçek bir dönüşümcü liderin, dönüşüme hazır, esnek, yaratıcı, amaç ve insan odaklı, değişik fikirlere açık, ileri görüşlü, analitik düşünme becerisine sahip, yalın, açık, risk alabilen, cesur, motive edici özelliklere sahip olması gerektiğini ifade etmiştir.

#### **2.8.4.3. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik**

Dönüşümcü liderlikten birçok yönüyle ayrılan etkileşimci liderlik, faydacı, bugüne dönük, çalışanları rol ve düzenlemelerle koordine eden, dikey iletişimin hâkim olduğu, benmerkezci, sert özellikli, tepkisel, gücünü bulunduğu mevkiden alan, merkeziyetçi özellikler taşımaktadır (Eren, 1998:369-370, Çelik, 1998:151).

Bass (1985:12) etkileşimci lideri “takipçilerini ne beklediği konusunda net olarak bilgilendiren ve kendilerinden beklenen performansı göstermeleri sonucunda nasıl bir ödül alacaklarını açıkça söyleyen kişi” olarak tanımlamıştır.

Etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderliğin birbirinin tersi yaklaşımlar olduğunu savunan Burns ise, etkileşimci liderlik davranışı gösteren liderin dönüşümcü liderlik davranışı göstermeyeceğini ifade etmiştir (Başol, 2005:40). O’na göre etkileşimci liderlik sürecinin başlaması için bireyin diğerleriyle bağlantı kurması gerekir (Özalp ve Öcal, 2000:210). Bass bu teoriyle izleyicilere lidere uyma, etkileşim sonucu lideri doğru algılama ve lideri etkileme rolü yüklemiştir. Başarılı iş gören için ödül nasıl kullanılıyorsa, başarısız iş gören için de ceza yöntemi kullanılmalıdır. Etkili lider, ödül gibi cezayı da etkin kullanabilen liderdir (Çatır, 2009:62-63).

Bass etkileşimci liderin özelliklerini şu şekilde açıklamıştır (Ören, 2006:62):

a) Lider çalışanların performansına önem verir. Amaçlara ulaşmak için ödül ve ceza yöntemini kullanır.

- b) Lider, görev tanımlarını yapar ve görevin en etkin nasıl yapılacağını açıklar. Örgütün devamlılığını sağlamak için görevlerin yerine getirilmesinde güven şarttır.
- c) Lider, çalışanların verimli olması için iş yapma ve yaptırma yolunu seçer.
- d) Örgütte çalışanlar kendilerinden ne isteniyorsa onu işin gerektirdiği şekilde yaparlar.

#### **2.8.4.4. Etik Liderlik**

Etik liderlik kavramına günümüzden yaklaşık bin yıl önce Yusuf Has Hacib'in yazmış olduğu "Kutadgu Bilig" adlı eserde yer verilmiştir (1070). Yusuf Has Hacib eserinde bir liderin dürüst, adil, iyi huylu, sabırlı, takva ve hâyâ sahibi, alçak gönüllü, zulmetmeyen, ılımlı, cömert, cesaretli, doğru kurallar koyan vb. gibi etik değerlere sahip kişiler olması gerektiğinden bahsetmiştir (Sezgül, 2010:244).

Etik liderlik kavramı günümüzde de giderek daha çok üzerinde durulan yaklaşımlardan biri haline gelmiştir.

Resick ve arkadaşlarının 2006 yılında yapmış olduğu çalışmalarda, batı toplumlarında karakterize edilen etik liderliğin, dürüstlük, fedakârlık, toplu motivasyon ve teşvik şeklinde dört boyutunun evrensel olarak kabul gördüğü ortaya çıkmıştır. Yine bu araştırmalar sonucunda her boyutun toplumlar arasında farklı şekillerde değerlendirildiği görülmüştür (Coşar, 2011:16).

Etik liderlikle ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde en belirgin özellik olarak liderin, gücünü bulunduğu örgütteki etik güçten alması olarak karşımıza çıkar. Liderin öncelikli görevi örgütteki herhangi bir yanlışlığa karşı çıkmak ve engellemek olmalıdır. Etik liderlik, etik güce dayanarak, çalışanları etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlanabilir (Çelik, 2009, Akt. Savur, 2013:22).

Savur (2013:23) etik liderin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- a) İş sürecinde kendisini ve çalışanlarını etik değerlere uyma konusunda izleme
- b) Etik değerleri düzenli olarak dile getirmek ve herkes tarafından benimsenmesini sağlamak

- c) Astlara örnek olmak
- d) Yapılan tüm işlerde etik değerleri göz önünde bulundurmak
- e) Çalışanların gerekli güven ve becerileri kazanmaları için onlara yardımcı olmak
- f) Uygulamalarda etik algı düzeyi yüksek bireylere öncelik vermek

#### **2.8.4.5. Hizmete Yönelik Liderlik**

Bu liderlik modeline göre liderliğin ana hedefi örgüte, örgüt çalışanlarına ve topluma hizmet etmek ve hizmeti tüm çıkarların üzerinde tutmaktır. Örgütün değerleri örgütte çalışanlarca benimsenmeli ve örgütün hizmete yönelik olması sağlanmalıdır (Turhan, 2007:32).

Hizmete yönelik liderlikte bireyin kendi işinden önce, içinde bulunduğu grubun işlerini görmek esastır. Liderin temel özelliği başkalarına yardımcı olmasıdır. Günümüzde batı dünyasında birçok yönetici hizmete yönelik liderlik modelini benimsemiştir. Hizmet verdikleri astlarına otoriter ve baskıcı davranmak yerine, onlara hizmet ederek çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmışlardır (Turan Kurşun, 2011:44-45).

Tabak (2012:271-273) hizmete yönelik liderlerin dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü, vekâlet, insanların gelişimlerine adanma ve topluluk oluşturma şeklinde on özelliğe sahip olduklarını ifade etmiştir.

## **2.9. Otantik Liderlik**

### **2.9.1. Otantik Liderlik Kavramının Tanımı**

Otantik kelimesi İngilizce-Türkçe sözlüklerde “hakiki, doğru, gerçek, orijinal, samimi, içten gibi anlamları karşılamaktadır. Liderlik açısından bu kavramın gerçek, içten, samimi ve doğru anlamları çerçevesinde düşünülmelidir (Turhan, 2007, Akt. Tabak vd. 2012:195).

Çağdaş otantiklik kavramı 1930’lu yıllarda tartışılmaya başlanmıştır. Pozitif psikoloji yazınına göre otantiklik “kişinin kişisel tercihlerini sahiplenerek, duygu, düşünce, istek, ihtiyaç ve tercihlerinin ya da inançlarının, ne yaptığını bilme uyarısı kapsamında



ele alınması” olarak tanımlanabilir. Bu sebeple otantiklik bireyin duygu, düşünce, inanç ve değerlerini sahiplenerek, kişinin öz benliğiyle uyumlu davranmasını içermektedir. Yani kişinin, gerçekten ne düşünüyorsa ya da neye inanıyorsa ona uygun davranmasıdır (Herter, 2002, Akt. Tabak vd. 2012:196). Herter’in tanımına bakıldığında otantiklik, kişinin düşünce ve davranışlarının paralel olması anlamını taşıdığı görülmektedir. Bu anlamın çeşitli yansımaları tarihin değişik dönemlerinde çoğu kültürde yer almıştır. Örnek verilecek olunursa;

a) Yunan Mitolojisi, kendin ol

b) Konfiçyüs (Çinli Filozof M.Ö. 551-479), Üstün insan konuşmadan hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur.

c) Sokrates (Eski Yunan Filozofu M.Ö. 479-399), Görünmek istediğin gibi ol.

d) Mevlana Celaleddin-i Rûmi (Anadolulu Filozof ve Şair, 1207-1273), Ya olduğun gibi görün, ya görüldüğün gibi ol.

e) W. Shakspeare (İngiliz şair ve oyun yazarı, 1564-1616, Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle.

f) Benjamin Franklin (Amerikan yazar, 1706-1790), Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol (Memiş vd. 2009:295).

Kernis (2003) otantikliği, “kişinin tercihleri, değer yargıları ve ihtiyaçlarına uygun hareket etmesi” olarak tanımlamıştır. Klenke, (2007) otantikliğin bireyin kendisine karşı dürüst olmasını bir zorunluluk haline getirmek yerine o bireyin gerçek duygularını ve isteklerini özgürce ifade etmesini sağladığını belirtmiştir (Coşar, 2011:29).

Bill George (2003) otantik liderliği “ bir lider görüntüsü oluşturmak” yerine “kendi olmak, olmak için doğduğumuz kişi olmak” şeklinde tanımlamıştır (Sexton,2007, Akt. Tabak vd., 2012:198). Gardner ve arkadaşları (2005) ise bir kişiye otantiktir ya da otantik değildir demek yerine “fazla otantik” ya da “az otantik” tabirlerinin kullanılmasının daha doğru olacağını ileri sürmüşlerdir (Tabak vd. 2012:199).

### 2.9.2. Otantik Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Otantik liderlik kavramı ilk olarak 1990'lı yıllarda eğitim ve sosyoloji alanlarında ortaya çıkmış ve liderlik alanında yeni yeni tartışılmaya başlanan bir kavramdır. Günümüzde ise akademik çevrelerce ve uygulayıcılar tarafından giderek ilgi görmekte olan bir alandır. Walumbva ve arkadaşlarına göre (2008) bu ilginin artmasının nedeni olarak son zamanlarda kamu şirketi skandallarında, yönetimi kötüye kullanmada, kurumların karşı karşıya kaldıkları toplumsal sorunlarda oldukça yüksek düzeyde bir artışın olmasıdır (Coşar, 2011:31).

Çıkarlara önem verilmesi, güven duyulabilecek lidere duyulan ihtiyacın artmasına neden olmuş ve çalışanların liderlerinden beklentilerini değiştirmiştir. İyimserlik, öz-bilinç, esneklik ve umut özelliklerini taşıyan liderlere yönelim artmıştır. Bunun sonucunda liderliğin etik boyutlarının tartışıldığı, anlam üzerine yoğunlaşan liderlik modelleri gündeme gelmiştir (Kesken ve Ayyıldız, 2008:730).

Otantiklik kavramı üzerine yoğunlaşan tüm yazarlar otantik liderliğin “kendine karşı doğru olmak” tan daha fazla bir anlam içerdiğini ifade ederler. Otantikliğin tarihi ile ilgili olarak Felsefe ve Psikoloji alanlarında Harter (2002) ve Erickson (1995) tarafından yapılan değerlendirmeler ile C. Rogers (1959-1963) ve Maslow (1968-1971) gibi hümanist psikologların değerlendirmeleri otantik liderliğin gelişiminde entelektüel bir miras sağlamıştır (Avolio ve Gardner, 2005, Akt. Yaşbay, 2011:35).

Kernis (2003) konu ile ilgili kapsamlı bir eleştiri ve araştırma programından yararlanarak, otantikliğin “farkındalık”, “tarafsız değerlendirme”, “ilişkilerde otantiklik” ve “davranış” olmak üzere dört çekirdek unsuru olduğunu ifade etmiştir (Walumbva, 2008, Akt. Tabak vd. 2012:200).

Luthans ve Avolio (2003) liderin kişisel geçmişi ve tetikleyici olayların, liderin hayatında otantik liderliğin ortaya çıkması için öncü etkenler olduğunu ifade etmişlerdir. Onlara göre aslında hayat en otantik liderlik gelişim sürecidir (Tabak vd., 2012:200). Luthans ve Avolio otantik liderliği, “pozitif bir liderin yetenekleri ve gelişmiş bir örgütsel çevreyi birleştiren bir süreç” şeklinde tanımlamışlardır (Illies vd., 2005, Akt. Yaşbay, 2011:35).

Illies vd., (2005) Kernis (2003)'in yaklaşımına yakın terimleri kullanmışlardır. Otantik liderliğin bileşenlerini “öz farkındalık”, “tarafsızlık”, “otantik ilişkiyel eğilim” ve “otantik davranış” şeklinde sıralamışlardır. Öz farkındalık kişinin kendini ve dünyayı algılaması, tanınması anlamlarını içerir. Ön yargısız değerlendirme kişinin farklı görüşleri dinleyerek objektif kararlar almasıdır. Otantik ilişkiyel eğilim bireyin çevresiyle gerçek benliğini paylaşmasıdır. Otantik davranış ise kişinin ahlaki değerleri ile davranışlarının uyum içinde olmasıdır (Illies vd., 2005, Akt. Yaşbay, 2011:35-36).

Gardner ve arkadaşları (2005)'nin oluşturdukları modele göre ise otantik liderliğin bileşenleri “öz farkındalık”, “bilginin dengeli değerlendirilmesi”, “otantik davranış” ve “ilişkilerde şeffaflık” tır. Yukarıda sayılan bileşenler otantik liderlik tartışmalarının temelini oluşturmaktadır (Tabak vd. 2012:201).

Shamir ve Eilam (2005) otantik liderliğin gelişimi yerine otantik liderin gelişimi üzerinde durmuşlardır. Onlara göre otantik liderlik gelişimi karmaşık bir süreçtir ve bu sürece bir eğitim programıyla ulaşmak kolay değildir. Süreç eğitim programlarıyla kısmen etkilenebilir ya da şekillenebilir (Avolio ve Gardner, 2005, Akt. Yaşbay,2011:37). Shamir ve Eilam (2005) otantik liderin gelişimi için “Hayat Hikâyesi” yaklaşımını geliştirmişlerdir. Onlara göre hayat hikâyesinin yapısı otantik liderin gelişiminde başlıca elemandır (Tabak vd. , 2012:204).

Walumbwa ve arkadaşları (2008) otantik liderliğin “öz-farkındalık”, “ilişkilerde şeffaflık”, “içsel kural”, “karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi” ve “pozitif ahlaki perspektif” şeklinde beş farklı, fakat bağlantılı sabit bileşenden oluştuğunu savunmuşlardır. Daha sonra içsel kural ve pozitif ahlaki perspektif bileşenlerinin kavramsal olarak örtüştüğünün anlaşılması üzerine bu boyutlar “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” şeklinde tek boyuta indirilmiştir (Walumbwa vd., 2008, Akt. Tabak vd. , 2012:207).

### **2.9.3. Otantik Liderlik Bileşenleri**

Otantik liderliğin bileşenleri üzerine yapılan çalışmalar sırasıyla Kernis (2003), Illies, Morgeson ve Nahrgang (2005), Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005), Sexton (2007), Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) şeklindedir. Bu çalışmalar karşılaştırmalı olarak Tablo 2.9'da görülmektedir.

**Tablo 2.9. Otantik Liderlik Bileşenleri**

YAZARLAR		İllies, Morgeson ve Nahrgang (2005)	Gardner, Avolio, May Luthans, ve Walumbwa (2005)	Sexton (2007)	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008)
BİLEŞENLER	Farkındalık	Öz-farkındalık	Öz-farkındalık	Öz-farkındalık	Öz-farkındalık
	Tarafsız değerlendirme	Tarafsız değerlendirme	Dengeli değerlendirme	Öz düzenleme ve gelişim	Bilgiyi dengeli değerlendirme
	Davranış	Otantik Davranış	Otantik Davranış	Olumlu ahlaki anlayış	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı
	İlişkisel Otantiklik	Otantik İlişkisel Yönelim	İlişkilerde Şeffaflık	İlişkilerde şeffaflık	İlişkilerde şeffaflık

Kaynak: Coşar, 2011:42

Walumbwa ve arkadaşları (2008)'nin yapmış olduğu çalışma daha yeni ve daha özgün olması bakımından otantik liderliğin dört bileşeni bu çerçevede incelenecektir.

### 2.9.3.1. Öz-farkındalık

Kişinin kendiyile ilgili duyguları, güduları ve istekleriyle, kendi bilgisinin farkında olması ve bunlara güvenmesini içermektedir. Kişi kendi yeteneklerini, karakter özelliklerini, duygularını ve zayıflıklarını bilir. Otantik liderliğin farkındalık bileşeni kişinin ihtiyaçları, değer yargıları, kişilik yönleri, hisleri ve bunların davranışlarındaki karşılığını içermektedir. Öz-farkındalık psikolojik sağlığın temel belirleyicilerindendir (Tabak vd. , 2012:209).

Walumbwa ve arkadaşları (2008) öz-farkındalık bileşenini kişinin hayata nasıl anlam verdiğini ve bu süreçte kişinin zaman içinde kendisini değerlendirme şekline nasıl etki ettiğine dair bir kavrayış olduğunu ifade etmişlerdir (Coşar, 2011:44).

Otantik liderliğin bu bileşeni, liderin liderlik faaliyetlerini sergilerken kendini ifade eden davranışlar sergilemesine vurgu yapmaktadır. Yani öz-farkındalığa sahip lider kendini çevresindekilere açık bir şekilde anlatmakta ve çevresindekilerin duygu, düşünce, değer ve hislerini de anlamlandırmaktadır ( Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013:336).

### **2.9.3.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme**

Kişinin kendisi hakkındaki bilgisini tarafsız olarak değerlendirmesidir. Kişisel bilginin, içsel deneyimlerin ve dış kaynaklı gelişimsel bilginin çarpıtılmaması, inkâr edilmemesi, görmezden gelinmemesi ve abartılmamasıdır. Kişi olumlu ve olumsuz özelliklerini kabullenmeli ve bunlara karşı tarafsız olmalıdır (Tabak vd. , 2012:210).

Kendisi hakkındaki bilgisini objektif olarak değerlendiren liderler elde edilen verileri daha hatasız olarak yorumlamalı ve beceri düzeyini daha iyi değerlendirebilmelidir (Coşar,2011:45). Dengeli değerlendirme karar vermeden önce tüm ilişkili verileri objektif olarak analiz etmektir (Tabak vd. , 2012:211).

### **2.9.3.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı**

Kişinin davranışlarıyla gerçek benliklerinin uyum içinde hareket etmesidir. Otantik davranmak, cezalardan kaçmak, başkalarını memnun etmeye yönelik davranmak yerine, bireyin değerleri, ihtiyaçları ve tercihleri ile uyum içinde hareket etmesidir (Coşar, 2011:45).

Otantik liderlik üzerine çalışan araştırmacılar, otantik liderlik yapısının olumlu bir etik bileşene ihtiyacı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ahlaki çatışmaları çözmek için otantik liderlerin doğasında üst düzey ahlaki standart ve yeteneklerin olduğunu savunmuşlardır (Sexton,2007, Akt. Tabak vd., 2012:211). Walumbwa ve arkadaşları (2008)'na göre içselleştirilmiş ahlak anlayışı, kişinin kendisini toplumun baskılarına göre değil, kendi ahlaki standartlarına göre yönlendirmesi şeklinde açıklamıştır (Coşar,2001:46) .

### 2.9.3.4. İlişkilerde Şeffaflık

Liderin duygu ve düşüncelerini samimi olarak ifade etmesini ve paylaşmasını ifade eder. İlişkilerde şeffaflık bileşeni çalışanlar arasında güvenin sağlanmasında önemli bir bileşendir. Liderin olumsuz duygularını açığa çıkarmaktan kaçınarak, duygularını ve bilgilerini açık bir şekilde paylaşmasını içermektedir. Bunun sonucu olarak lider izlenenler tarafından daha doğru tanınmış olur (Yeşiltaş vd. , 2013:337).

Walumbwa ve arkadaşları (2008) ilişkisel şeffaflığı “kişinin başkalarına tanıttığı otantik benliği (sahte benliğin zıttı)” olarak ifade etmişlerdir. Onlara göre ilişkilerde şeffaflık, gereksiz duygu gösterilerinin en aza indirildiği, güvenin ön planda tutulduğu, gerçek görüş ve duyguların ifade edildiği bir bileşendir (Tabak vd., 2012:213).

### 2.9.4. Otantik Liderin Özellikleri

George (2003)' a göre otantik liderler diğerlerine hizmet etme arzusuna sahip, yönettikleri insanları motive eden, eksikliklerinin farkında olan, tutarlı, prensiplerinden taviz vermeyen, kendilerini sürekli geliştiren, görevlerine sıkı sıkıya bağlı ve azimli bireylerdir (Tabak vd. , 2012:213).

Otantik liderler söz ve davranışlarıyla uyum içinde olan kişilerdir. Olmak istedikleri ideal kişi ile gerçek kişilikleri arasında uyumluluk vardır. Olduğundan başka görünmeye çalışmazlar. Kişiliklerini dürüstçe kabul ederler. Bu sebeple inanç ve değerlerini başkalarına söylemekte açık ve rahattırlar. Karar almada şeffaf, pozitif, umutlu, esnektirler. Güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadırlar. Onları yöneten dış dünyanın baskıları değil, kendi duygu, değer ve inançlarıdır. Olaylara farklı açıdan bakabilirler. Yüksek ahlaki değerlere sahiptirler. Kurumların, çalışanların ve toplumun refahı için çalışırlar (Booms, 2009:44).

Shamir ve Eilam otantik liderlerin öne çıkan özelliklerini şu şekilde, ifade etmişlerdir (Tabak vd. , 2012:215):

- a) Otantik liderler özgündür, taklit değildirler.
- b) Liderin rolü kendi öz benliklerinin merkezidir.
- c) Hedefleri kendisiyle uyumludur.

d) Eylemleri değerlerine ve inançlarına dayanan liderlerdir. Söyledikleriyle inandıkları tutarlıdır.

e) Davranışları kendilerini açıklayıcıdır.

f) Liderliklerini sahteleştirmezler. Buna bağlı olarak statü, rütbe ya da kişisel ödüller için liderlik faaliyetleri yapmazlar. Sadece inandıkları için yönetirler.

## **2.10. İlgili Çalışmalar**

### **2.10.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar**

#### **2.10.1.1. Yurt İçinde Duygusal Zekâ İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Acar, (2001) “Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması” adlı doktora tezinde yöneticilerin duygusal zekâları ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Duygusal zekâ ölçümü için Bar-on EQ-I anketini, liderlik davranışlarını ölçmek içinse R. Leifer tarafından hazırlanan liderlik anketini kullanmıştır. Araştırma kamu ve özel bankalarda çalışan 181 yönetici örnekleminde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin yaşa, cinsiyete, eğitim seviyelerine ve hizmet sürelerine göre anlamlı bir sonuç çıkmadığı görülmüştür. Yine araştırma sonuçlarına göre toplam duygusal zekânın insana yönelik liderlik davranışları ile olumlu bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekânın alt boyutlarından “kişisel yetenekler”, “genel ruh hali”, “uyumluluk ve “kişiler arası yetenekler” boyutlarıyla insana yönelik liderlik davranışları arasında ilişki olduğu tespit edilmesine karşın, “stresle başa çıkma” boyutuyla ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Toplam duygusal zekânın göreve yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi olmadığı görülmüştür.

Bülbüloğlu, (2001)’nin yapmış olduğu “Duygusal Zekânın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması” adlı yüksek lisans tezinde, liderlerin duygusal zekâ bileşenlerinin farkında oldukları ve bu bileşenlere önem verdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan çalışanların verdiği cevaplara göre ise liderler bu yetilerini kullanma aşamasında yeterli derecede başarılı değillerdir.

Çakar(2002)' a ait “Duygusal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerindeki Etkisi” adlı yüksek lisans tezinde, duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya 106 yönetici ile 32 öğretim görevlisi örneklem olarak katılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik arasında olumlu yönde belirgin ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Bir diğer sonuç ise kişilerin yaptığı işe göre duygusal zekâ düzeylerinde ve dönüştürücü liderlik davranışlarında farklılık olabileceği bulgusudur. Yönetici örneklem grubunda duygusal zekâ düzeyi ile dönüştürücü liderlik davranışlarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Tıkır (2005) tarafından yapılan yüksek lisans tezinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarıyla duygusal zekâları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini 87 ilköğretim okulunda görev yapan okul müdürü ile 1753 sınıf öğretmeni oluşturmuştur. Temel probleme ilişkin elde edilen bulgular sonucunda sınıf öğretmenleri ilköğretim okulu müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Alt problemlere ilişkin elde edilen bulgularda; sınıf öğretmenlerinin öğretimsel liderlik davranışlarıyla duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi yüksek, müdürlerin kendilerini orta düzeyde algıladıkları görülmüştür. İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarında duygusal zekâ becerileri kullanmaları sonucunda; örgüt ikliminin düzenlenmesi, ilişki yönetimi ve bireysel güç ve kararlılığı gerektiren konularda etkili olabildikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

Altıntaş (2009)'ın “Duygusal Zekâ Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçları Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlköğretim Okullarında Bir Uygulama” adında yapmış olduğu doktora tezinde duygusal zekânın liderlik tarzları ve organizasyonel sonuçlar ile ilişkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmada 46 okul müdürü ve 556 öğretmenden geçerli anket alınmıştır. Araştırma sonucuna göre okul müdürünün duygusal zekânının, sosyal farkındalık boyutunun, okul müdürünün ilişki liderlik tarzının ve öğretmenlerin örgütsel güven algılamalarının, okul başarısının olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bununla beraber okul müdürünün ilişki liderlik tarzı, öğretmenlerin duygusal bağlılıklarını artırmaktadır. Demokratik ve ilişki liderlik tarzı uygulayan okul müdürleri, öğretmenlerin örgütsel güven algılamalarını pozitif yönde etkilemektedir.



Eroğlu (2012) yapmış olduğu yüksek lisans tezinde ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile duygusal zekâları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul Kartal ilçesinde çalışan 89 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada Bar-On Duygusal Zekâ ölçeği ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin sahip oldukları liderlik stilleri, yaş, cinsiyet, yöneticilik kıdemi, mesleki kıdem, eğitim düzeyi ve branş değişkenleri açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Duygusal zekânın alt boyutları ile cinsiyet, yöneticilik kıdemi, eğitim düzeyi ve branş değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Duygusal zekânın alt boyutları olan kişisel beceriler, kişilerarası beceriler ve genel ruh durumu boyutları ile etkileşimci ve dönüşümcü liderlik boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Karadavut (2014) “İlk ve Ortaokul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Yeterlikleri ve Stresle Başa Çıkma Yöntemlerinin Liderlik Stilleri İle İlişkisi” adlı doktora çalışmasında, ilk ve ortaokul yöneticilerinin duygusal zekâ ile stresle başa çıkma tarzlarının liderlik stilleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini 303 ilk ve ortaokul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada Duygusal Zekâ Ölçeği, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Stresle Başa Çıkma Envanteri kullanılmıştır. Bulgulara göre yöneticilerin duygusal zekâ yeterlikleri ortalamasının üzerinde çıkmıştır. Cinsiyete göre duygusal zekâ yeterlikleri incelendiğinde kadınların duygusal zekâ yeterliklerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Kıdem arttıkça duygusal zekânın arttığı tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik özelliklerinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik ile etkisiz başa çıkma arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur.

Adıyaman (2015)’ın yapmış olduğu yüksek lisans tezinde ortaokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik tarzları ile duygusal zekâları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Batman ilinde görev yapan 116 idarece oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Liderlik Tarzı Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmadan çıkan sonuçlar şu şekildedir:

- a) Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin alt boyutlarından “insana yönelik liderlik” daha yüksek çıkmıştır.
- b) Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve kıdem bağımsız değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.
- c) Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin “kişilerarası” boyutu en yüksek iken “stresle başa çıkma” boyutu en düşük düzeyde bulunmuştur.
- d) Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile duygusal zekâ arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur.

### **2.10.1.2. Yurt İçinde Otantik Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Gündoğdu (2010)'nun yapmış olduğu yüksek lisans çalışmasında otantik liderliğin işe ilişkin iyilik algısı üzerindeki katkısı ve bu ilişki üzerinde yöneticiye güvenin şartlı etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini farklı sektör ve meslek gruplarından 190 kişidir. Bulgular otantik liderlik davranışının çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik algıları üzerinde pozitif katkısı olduğunu göstermekte ve yöneticiye güvenin otantik liderlik ve çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik algısı üzerindeki şartlı değişken rolü oynamadığını ortaya koymuştur.

Coşar (2011) “Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinde, çalışanların otantik liderlik algılarının örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ile ilişkisini ve çalışanların demografik özelliklerinin otantik liderlik ile olan ilişkisini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini özel bir şirkette çalışan 371 kişi oluşturmaktadır. Araştırma sonucuna göre; çalışanların cinsiyet ve statüsünün otantik liderlik algısı üzerinde etkili olduğu, otantik liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel sinizm değişkenlerinin aralarında anlamlı ilişkilerin olduğu ve otantik liderlik algısının örgütsel güven ve örgütsel bağlılığı olumlu, örgütsel sinizmi ise olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca otantik liderlik davranışlarının örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizmi yordadığı tespit edilmiştir.

Akgündüz (2012)' ün iş turizmine yönelik faaliyet gösteren şehir otelleri ile resort otellerde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı doktora tezinde otantik liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlama çalışması da yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre şehir otellerinde çalışan iş görenlerle resort otellerde çalışan iş görenler, yöneticilerinin davranışlarını otantik liderlik kapsamında değerlendirmişlerdir. Çalışanların, yöneticilerinin öz yeterliliklerinden etkilenmedikleri sonucu da ortaya çıkmıştır. Şehir otellerinde çalışan iş görenler, resort otellerde çalışan iş görenlere göre otantik liderliğe daha uyumlu yaklaşım göstermektedirler. Kadın iş görenler erkek iş görenlere göre otantik liderliği daha olumlu değerlendirmektedirler. Ayrıca 25 yaş altı kadın iş görenlerin aynı yaş grubundaki erkek iş görenlere göre otantik liderliği daha olumlu algıladıkları tespit edilmiştir.

Savur (2013) yüksek lisans tezinde otantik liderlik ve çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada bir kamu kuruluşunda 321 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların psikolojik sermayelerine ilişkin algıları arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Keser (2013)'in yapmış olduğu yüksek lisans tezinde ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ve psikolojik sermaye düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin psikolojik sermaye ve otantik liderlik düzeylerinin ortalamalarının yüksek olduğu görülmüştür. Psikolojik sermaye ve otantik liderlik unsurları arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. Psikolojik sermaye unsurlarının otantik liderlik unsurlarının yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karatürk (2015) otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış olduğu yüksek lisans tezinde İstanbul'da elektronik sektöründe beyaz yaka olarak çalışan 287 kişiyle anket çalışması yapmıştır. Yapılan analizler sonucunda otantik liderlik bileşenleri ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ankete katılanların demografik özelliklerinden yaş, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi, bulunduğu pozisyondaki lideriyle çalışma

süresi değişkenlerinin otantik liderlik algılarında ve psikolojik sermaye düzeylerinde anlamlı farklılıklar oluşturduğu görülmüştür.

## **2.10.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

### **2.10.2.1. Yurt Dışında Duygusal Zekâ İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Cooper ve Sawaf (1997)'in yazmış oldukları “Liderlikte Duygusal Zekâ” adlı kitapta duygusal zekâ ile ilgili tüm yönler açıklanmıştır. Ayrıca kitabın sonuna duygusal zekâ haritası ve anketler eklenmiştir. Böylece okurların duygusal zekâ düzeylerini ölçmeleri sağlanmıştır. Ayman Sawaf 1989 yılından itibaren duygusal zekâ ile ilgili çok sayıda çalışma yapmıştır. O'na göre duygular güven, empati, esneklik, bütünlük, güvenirlilik, işbirliği, inisiyatif ve yaratıcılığı harekete geçirmektedir. Duygular gidilecek yönü tayin eder ve bireyi motive edicidirler. Cooper ve Sawaf duygusal zekâyı “duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak, duyumsama, anlama ve etkin bir şekilde kullanma yeteneğidir” şeklinde tanımlamışlardır (Akt. Şahin, 2006:7-8).

Goleman (1998) 200 civarında şirkette yapmış olduğu araştırmasında duygusal zekânın bileşenlerini ayrı incelemiş, duygusal zekânın varlığının nasıl tespit edileceğini ve öğrenme yoluyla duygusal zekânın nasıl elde edileceğini açıklamıştır. Araştırma sonuçlarına göre duygusal zekâ sahibi liderlerin üstün performans gösterdiği ortaya çıkmıştır. EQ'nun IQ'dan iki katı önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer sonuçlar ise şu şekildedir:

- a) Öz bilinci yüksek bireyler kendilerini ve başkalarını, onların performansını nasıl etkilediğinin farkındadırlar.
- b) Motivasyonu yüksek kişiler güçlü başarıma dürtüsü, iyimserlik ve kuruma bağlılık gibi özelliklere sahiptirler.
- c) Empatik düşünebilen kişiler, kişileri geliştiren ve elinde tutmada uzman bireylerdir.
- d) Sosyal becerilere sahip kişiler ise değişime öncülük etmede etkin, ekip kurma ve yönetmede uzman kişilerdir (Akt. Adıyaman, 2015:57).

Schutte ve arkadaşları (1998) yapmış oldukları çalışmada Salovey ve Mayer'in duygusal zekâ modelini kullanmışlardır. Araştırmanın örneklemini 29 yaş

ortalamasına sahip 346 kişi oluşturmuştur. Araştırma sonucuna göre duygusal zekâ öğrencilerin başarısını belirlemede etkilidir. Araştırmaya katılan kadınların duygusal zekâları erkeklerden yüksektir. Bir diğer sonuç ise duygusal zekâ ile bilişsel yetenek arasında bir ilişkinin olmamasıdır (Akt. Usta, 2015:50).

Bar-On ve Parker (2000) yaptıkları araştırmada duygusal zekâ dökümünü incelemişlerdir. Araştırma sonunda sosyal ve duygusal zekânın kişinin günlük ihtiyaçlarıyla etkili bir biçimde başa çıkabilme kapasitesini etkileyen sosyal, duygusal ve kişisel becerinin, birbirleriyle yakınlığından doğan, çok yönlü bir sisteme karşılık geldiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Gardner ve Stough (2002) yeni geliştirdikleri duygusal zekâ ölçeği ile “Üst Düzey Yöneticilerde Duygusal Zekâ ve Liderlik Arasındaki İlişkinin Araştırılması” adlı makalelerinde liderlik ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yazarlar araştırmalarından 110 kişilik üst düzey yöneticiyi örneklem seçmişlerdir. Araştırma sonunda toplam duygusal zekâ puanları ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönde çok belirgin bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik ile toplam duygusal zekâ puanları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca duygusal zekânın sırasıyla başkalarının “duygularını anlayabilme”, “kendi duygularını ifade etme” ve “duygusal yönetim” boyutlarının dönüştürücü liderlik davranışlarında olumlu yönde bir değişime yol açabileceği sonuçları da ortaya çıkmıştır (Akt. Şahin, 2006:15-16).

Fall (2004) “İlköğretim Okul Müdürlerinde Liderliği Etkileyen Bir Faktör Olarak Duygusal Yeterlik” adlı araştırmasında Goleman, Boyatzis, McBeer Group’un duygusal yeterlik envanterini uygulamış ve yöneticiler ile üst düzey yöneticilerin verimliliklerinin önemli derecede farklılıklar gösterdiğini belirtmiştir. Araştırma sonucunda okul müdürleri kendilerini ortalamanın üzerinde değerlendirmiş, aynı şekilde öğretmenler de müdürlerini ortalamanın üzerinde değerlendirmişlerdir. Okul müdürlerinin kendilerinin farkında olma oranının düşük çıkması, okul müdürlerinin kendilerini geliştirmekte zorlandığını göstermektedir. Fakat öğretmenler müdürlerinin farkındalık boyutunu müdürlerinden daha yüksek değerlendirmişlerdir (Akt. Turanlı, 2007:96-97).

Moon (2011) çalışmasında duygusal zekânın duygusal yorgunluğu nasıl etkilediğini araştırmıştır. Araştırmanın örneklemini Güney Kore’de perakende çalışan 295 kişidir.

Araştırma sonucunda duygusal zekâ bileşenlerinden “duyguların beğenilmesi”, “iyimserlik” ve “sosyal beceriler” duygusal yorgunlukla olumsuz ilişki içinde bulunmuş, “duygunun kullanılması” boyutu ile duygusal yorgunluk arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Güvenç, 2012:50).

### **2.10.2.2. Yurt Dışında Otantik Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Eigel ve Kuhnert (2005) Yapısal Gelişim Teorisi’ni liderliğe uygulamışlar ve Liderlik Gelişim Düzeyleri (LDG) üzerine bir taslak oluşturmuşlardır. Araştırmacılar en yüksek LGD’lerin otantik liderlik ile bağıntılı olduğunu ve bu sebeple LGD’nin bir liderin otantik olma süreci olduğunu ifade etmişlerdir (Sexton, 2007, Akt. Coşar, 2011:52).

Desborough Ashkanasy (2005)’nin 137 lisans öğrencisi üzerinde yaptıkları araştırmada öğrencilerin, otantik ve otantik olmayan lider tavırlarına verdikleri duygusal tepkileri incelemişlerdir. İzleyenler, otantik liderlik davranışları sergileyen liderlere karşı olumlu sonuçlar oluşturacak şekilde sonuçlanan samimi niyetler sergilemişlerdir. Lidere olan güven ve otantik liderin ricalarına uyma eğilimleri artmıştır. Otantik olmadığı gözlemlenen liderin takipçileri ise olumsuz etkiler oluşturmuş ve liderin ricalarına uyma eğilimleri azalmıştır (Akt. Coşar, 2011:54).

Endrissat ve arkadaşları (2007) yaptıkları çalışmada otantikliğin kabulüne yönelik engel ve çelişkilerin neler olduğu ve otantikliğin nasıl güçlendirileceği konularını araştırmışlar, ayrıca otantik liderlik anlayışı ile otantiklik ve davranışsal bütünlük hakkında var olan teorileri karşılaştırmışlardır. Araştırma farklı yaş ve hiyerarşik seviyelerden, erkek ve kadın 26 yönetici üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda liderlik anlayışını etkileyen beş liderlik başlığı ortaya çıkmıştır. Liderlik anlayışının merkezini oluşturan başlık “kişinin kendi olma” (otantiklik) başlığıdır. Diğer dört dışsal başlık ise “kişinin kendi duruşu”, bağlayıcı sadakat”, “sosyal yakınlık” ve “işe bağlılık” şeklindedir (Akt. Coşar, 2011:56).

Walumbwa ve arkadaşları (2008) beş farklı örneklem grubuyla çalışarak otantik liderlik için bir ölçeği analiz etmişler ve geliştirmişlerdir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık, ve bilginin dengeli değerlendirilmesinin de içinde olduğu, yüksek dereceli, çok boyutlu otantik

liderlik yapısını desteklemektedir. Daha sonra Walumbwa ve arkadaşları Güney Batı Amerika'nın bir üniversitesinde 178 ve 236 kişiden oluşan iki farklı örneklem grubu üzerinde yaptıkları çalışmada otantik liderli ölçeğinin dönüştürücü liderlikten farklı olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırma sonucunda otantik liderliğin etik ve dönüştürücü liderlik ile olumlu bir biçimde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmalar otantik liderliğin bu iki liderlik biçiminden belirgin bir şekilde ayrıldığını da göstermiştir (Akt. Coşar, 2011:57-58).

Walumbwa ve arkadaşları (2008) son olarak Kenya'da çalışan 11 farklı çokuluslu şirketlerinden seçtikleri 478 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada otantik liderlik ile takipçi iş memnuniyeti ve bireysel iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda otantik liderlik ile "takipçi iş memnuniyeti" ve "bireysel iş performansı" arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Akt. Coşar, 2011:58).

### **BÖLÜM III: YÖNTEM**

### 3.1.Araştırma Modeli

Bu araştırma, kadın okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile otantik liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi okul yöneticileri ve öğretmen algılarına dayalı olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Bu yüzden araştırma tarama modelinde olacaktır.

Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu gibi açıklamayı hedefleyen araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan kişi ya da obje, kendi durumu içinde, olduğu gibi tanımlanmaya gayret edilir. Kişi ya da nesnelere herhangi bir biçimde değiştirme ya da etkileme çabasına girilmez. Bilinmek istenen şeyi uygun bir şekilde gözlemleyip belirleyebilmektir (Karasar, 2011:52).

### 3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2014-2015 öğretim yılında İstanbul İli, Büyükçekmece ve Esenyurt ilçelerindeki resmi ve özel ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) çalışan kadın yöneticiler ve bu kurumlarda çalışan erkek yönetici ve öğretmenlerdir. Örneklemi ise Büyükçekmece ve Esenyurt ilçelerinde kadın yöneticilerle birlikte çalışan 257 öğretmen ve erkek okul yöneticisi ile 34 kadın okul yöneticisini kapsamaktadır.

Örneklem belirlenirken basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmış olup Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından hazırlanmış olan örneklem büyüklüğü hesaplama tablosundan yararlanılmıştır. Buna göre 0.05 örnekleme hatası ( $p=0.08$  ve  $q=0.2$ ) ile 257 öğretmen ve 34 kadın yönetici örneklem için yeterli değerlendirilmiştir. Anket çalışmasına katılan okulların isimleri aşağıda listelenmiştir.

- a) Büyükçekmece Adem Çelik Ortaokulu
- b) Büyükçekmece Adem Çelik İlkokulu
- c) Büyükçekmece Özel Beykent İlkokulu
- d) Büyükçekmece Özel Beykent Ortaokulu



- e) Büyükçekmece Fatih Sultan Mehmet Ortaokulu
- f) Büyükçekmece Yavuz Selim –Ömer Gültekin İlkokulu
- g) Büyükçekmece Atatürk İlkokulu
- h) Büyükçekmece Memurdan Armağan İlkokulu
- ı) Büyükçekmece Özel Mektelim Ortaokulu
- i) Büyükçekmece Özel Akademi İlkokulu
- j) Büyükçekmece Mimaroba Ortaokulu
- k) Büyükçekmece Halime Bulduk İlkokulu
- l) Büyükçekmece Çakmaklı Cumhuriyet İlkokulu
- m) Büyükçekmece Çakmaklı Cumhuriyet Ortaokulu
- n) Büyükçekmece Erdem Beyazıt İlkokulu
- o) Büyükçekmece Güzelce Cevdet Zebure Kotan İlkokulu
- p) Büyükçekmece Özel MEV Koleji Ortaokulu
- r) Esenyurt Halil Fahri Orman İlkokulu
- s) Esenyurt Halil Fahri Orman Ortaokulu
- t) Esenyurt Siteler İlkokulu
- u) Esenyurt Siteler Ortaokulu
- v) Esenyurt Kıraç İlkokulu
- y) Esenyurt Kıraç Ortaokulu
- z) Esenyurt Yusuf Aktaş İlkokulu
- aa) Esenyurt Yusuf Aktaş Ortaokulu
- bb) Esenyurt Ali Çebi Ortaokulu
- cc) Esenyurt Altinyıldız İlkokulu
- dd) Esenyurt Osmangazi Ortaokulu
- ee) Esenyurt Alpaslan Ortaokulu

### 3.3. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada ilköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerini ölçmek amacıyla, Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden ve Dornheim tarafından geliştirilen, Yrd. Doç. Dr. Arkun TATAR tarafından Türkçe'ye uyarlama çalışması yapılan "Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği" ile yöneticilerin kendi algılarına ve öğretmen algılarına göre otantik liderlik özelliklerini ölçmek amacıyla, Walumbwa, Avdio, Gardner, Wensing ve Peterson tarafından geliştirilen, ÇERİ BOOMS (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Otantik Liderlik Ölçeği (OLÖ)" kullanılmıştır. Ayrıca kullanılan ölçeklerde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgilerin olduğu demografik bilgiler bölümü de yer almaktadır. Kullanılan ölçeklerin izinleri alınmıştır.

### 3.4. Veri Toplama Araçları

İlköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerini ve Otantik liderlik özelliklerini ölçmek amacıyla 40 ölçek, Büyükçekmece ve Esenyurt İlçelerindeki kadın yöneticisi bulunan çeşitli okullara dağıtılmıştır. Ölçeklerden 34 tanesi eksiksiz olarak geri gelmiş ve değerlendirmeye alınarak gerekli analizler yapılmıştır. Yine aynı okullarda görev yapan erkek yönetici ve öğretmenlere ise 300 ölçek dağıtılmış, 257 ölçek eksiksiz bir biçimde geri gelmiş ve analizleri yapılmıştır.

#### 3.4.1. Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği

Orijinal formu Schutte ve Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden ve Dornheim (1998) tarafından geliştirilen ve Austin, Saklofske, Huang ve McKenney (2004) tarafından 41 madde olarak yeniden düzenlenen Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması çalışmaları Tatar (2011) tarafından yapılmıştır. Ölçek, 41 maddelik formunda üç faktörlü bir yapı ile sunulmuştur. Faktörler, İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi (Optimism/Mood Regulation), Duyguların Kullanımı (Utilizations of Emotions) ve Duyguların Değerlendirilmesi (Appraisal of Emotions) olarak tanımlanmıştır. Ölçeğin bütünü için Cronbach-Alpha iç tutarlık katsayısı 0,82'dir. Maddeleri, Austin ve arkadaşlarının elde ettikleri faktör analizi sonuçlarına

uygun olarak alınan üç faktörün iç tutarlılık katsayıları sırasıyla şu şekilde bulunmuştur: İyimserlik /Ruh Halinin Düzenlenmesi 0,75, Duyguların Kullanımı 0,39 ve Duyguların Değerlendirilmesi 0,76.

Ölçek, (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde 5'li likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir. Ölçekte yer alan 3, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 14, 17, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 34, 35, 39, 40 ve 41 numaralı maddeler ters yönlüdür. İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi (Optimism/Mood Regulation) alt boyutu 12 maddeden (2, 7, 12, 15, 18, 21, 29, 30, 33, 35, 37 ve 38. Maddeler) oluşmaktadır. Duyguların Kullanımı (Utilizations of Emotions) alt boyutu 6 maddeden (4, 9, 10, 23, 26, 34. Maddeler) ve Duyguların Değerlendirilmesi (Appraisal of Emotions) alt boyutu da 10 maddeden (6, 8, 17, 22, 28, 31, 36, 39, 40, 41. Maddeler) oluşmaktadır. Ölçekteki 13 madde alt boyutlara girmez. (1, 3, 5, 11, 13, 14, 16, 19, 20, 24, 25, 27, 37. Maddeler) Bu maddeler ölçeğin genel toplam puanına dahil edilir (Tatar,2011:325-338).

### 3.4.2. Otantik Liderlik Ölçeği (OLÖ)

Orijinal formu Walumbwa, Avdio, Gardner, Wensing ve Peterson tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği (OLÖ), ÇERİ BOOMS (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek, Öz-Farkındalık, Önyargısız Değerlendirme, İlişkisel Şeffaflık, İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Etik) alt boyutlarında oluşmaktadır. İlk dört madde Öz-Farkındalık, sonraki üç madde (5,6,7), Önyargısız Değerlendirme, 8, 9, 10, 11 ve 12. maddeler İlişkisel Şeffaflık ve son dört madde ise İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı alt boyutlarıyla ilgilidir. Ölçek, (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde 5'li likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir. Ölçekten alınan yüksek puanlar her bir boyuta ait özelliğin yüksek olduğunu göstermektedir.

Otantik Liderlik ölçeğinin genel güvenilirliğine bakıldığında  $\alpha=0,828$  olarak yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri ise, Öz-farkındalık alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,736$ , Önyargısız Değerlendirme alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,778$ , İlişkisel Şeffaflık alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,750$  ve Etik alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,785$  şeklindedir.

### 3.5.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Elde edilen verilerin işlenmesinde ve çözümlemesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Versiyon 22.00 paket programı kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri değerlendirilirken frekans ve yüzde hesaplamaları kullanılmıştır.

Yöneticilerin otantik liderlik ölçeği toplam puanlarının Shapiro-Wilk testi sonucunda normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. (S-W= .004,  $p < .05$ ). Çarpıklık (-1,290/403) ve basıklık (2,071/788) değerleri de normal dağılımın söz konusu olmadığını göstermektedir.

Yöneticilerin duygusal zekâ ölçeği ortalama puanlarının çarpıklık (,181/403) ve basıklık (,580/788) değerleri ile Shapiro-Wilk testi sonucuna bakıldığında normal dağılım gösterdiği görülmektedir (S-W= ,856,  $p > ,05$ )

Öğretmen ve erkek yöneticilerden oluşan örneklemin yöneticileri değerlendirdikleri otantik liderlik ölçeği toplam puanlarının çarpıklık (-,606/152) ve basıklık (,192/303) değerleri ile, Shapiro-Wilk testi sonucuna bakıldığında normal dağılım göstermediği görülmektedir (S-W= ,00,  $p < ,05$ )

Normal dağılım gösteren veriler için demografik değişkenler ile toplam puanlar arasındaki ilişkinin incelenmesinde iki kategoriden oluşan değişkenler için parametrik testlerden ilişkisiz t testi, ikiden fazla kategoriden oluşan değişkenler için de varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Normal dağılım göstermeyen veriler için demografik değişkenler ile toplam puanlar arasındaki ilişkinin incelenmesinde iki kategoriden oluşan değişkenler için nonparametrik testlerden Mann Whitney testi, ikiden fazla kategoriden oluşan değişkenler için de Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

Farklı ölçeklerin toplam puanlarının aralarındaki ilişkiyi incelerken ise Spearman korelasyon analizinden faydalanılmıştır.



## **BÖLÜM IV: BULGULAR VE YORUMLAR**

Araştırmanın bu kısmında, katılımcıların demografik özelliklerinin betimleyici frekans ve yüzde dağılımları incelenmiş, sonrasında farklılaşma analizleri ve ölçekler arası korelasyon ve regresyon analizlerine dair bulgular sunulmuştur.

#### 4.1. Katılımcıların Demografik Yapısına İlişkin Değerler

Araştırmada 2 farklı örneklem grubu vardır. Bunlarda ilki kadın yöneticilerden, ikincisi ise yöneticilerini değerlendirmeleri istenen çoğunluğunu öğretmenlerin oluşturduğu eğitim kurumu çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri aşağıda tablolar ve açıklamaları ile sunulmuştur.

**Tablo 4.1. 1 Kadın Yöneticilerin Yaşlarına ve Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

Gruplar	f	%	Medeni Hal	f	%
20-30	5	14,7	Bekâr	8	23,5
31-40	16	47,1	Evli	25	73,5
41-50	10	29,4	Dul /Boşanmış	1	2,9
51 ve üstü	3	8,8			
Toplam	34	100,0	Toplam	34	100,0

Araştırmaya katılan 34 kişiden 5'i (%14,7) 20-30, 16'sı (%47,1) 31-40, 10'u (%29,4) 41-50 yaş aralığında, 3'ü ise (%8,8) 51 yaş ve üstündedir. Diğer taraftan 8'i (% 23,5) bekâr, 25'i (% 73,5) evli, 1'i ise (%2,9) dul/boşanmıştır.

**Tablo 4.1. 2Kadın Yöneticilerin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına ve Görev Durumlarına Göre Dağılımı**

Çocuk Sayısı	f	%	Görev	f	%
Yok	11	32,4	Müdür	11	32,4
1	14	41,2	Müdür Yrd.	23	67,6
2	9	26,5			
Toplam	34	100,0	Toplam	34	100,0

Araştırmaya katılan34 kişinin 11'i (% 32,4) çocuk sahibi değil iken, 14'ü (% 41,2) 1 çocuk, 9'u ise (%26,5) 2 çocuk sahibidir. Katılımcıların 11'i (%32,4) müdür, 23'ü ise (%67,5) müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

**Tablo 4.1. 3 Kadın Yöneticilerin Eğitim Durumlarına ve Kadın Derneği Üyeliklerine Göre Dağılımı**

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Dernek Üyeliği</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Lisans	19	55,9	Üye	4	11,8
Y. Lisans	15	44,1	Üye Değil	30	88,2
Toplam	34	100,0	Toplam	34	100,0

Araştırmaya katılan 34 kişinin 19'u (%55,9) lisans, 15'i ise (%44,1) yüksek lisans mezunu olduğu ve 4'ünün bir kadın derneğine üye olduğu, 30'unun ise böyle bir üyeliği olmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.1. 4 Kadın Yöneticilerin Çalıştıkları Okul Türüne ve Okul Kademesine Göre Dağılımı**

<b>Okul Türü</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Okul Kademesi</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Devlet	24	70,6	İlkokul	16	47,1
Özel	10	29,4	Ortaokul	18	52,9
Toplam	34	100,0	Toplam	34	100,0

Araştırmaya katılan 34 kişinin 24'ü (%70,6) devlet okulunda, 10'u ise (%29,4) özel okulda, 16'sı (%47,1) ilkokul kademesinde, 18'i ise (%52,9) ortaokul kademesinde yönetici olarak çalışmaktadır.

**Tablo 4.1. 5 Kadın Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine ve Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımı**

<b>Mesleki Kıdem</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Yöneticilik Kıdemi</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
1-5 yıl	3	8,8	1-5 yıl	19	55,9
6-10 yıl	11	32,4	6-10 yıl	7	20,6
11-15 yıl	7	20,6	11-15 yıl	3	8,8
16-20 yıl	7	20,6	16-20 yıl	2	5,9
21 yıl ve üstü	6	17,6	21 yıl ve üstü	3	8,8
Toplam	34	100,0	Toplam	34	100,0

Araştırmaya katılanların 3'ü (%8,8) 1-5 yıllık, 11'i (%32,4) 6-10 yıllık, 7'si (%20,6) 11-15 yıllık, 7'si (%20,6) 16-20 yıllık, 6'sı ise (%17,6) 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahipken, 19'u (%55,9) 1-5 yıllık, 7'si (%20,6) 6-10 yıllık, 3'ü (%8,8) 11-15 yıllık, 2'si (%5,9) 16-20 yıllık, 3'ü ise (%8,8) 21 yıl ve üstü yöneticilik kıdemine sahiptir.

**Tablo 4.1. 6 Kadın Yöneticilerin Çocukluklarını Geçirdiği Yerleşim Yerine ve Branşlarına Göre Dağılımı**

Yerleşim yeri	f	%	Branş	f	%
Köy/Kasaba/İlçe	11	32,4	Branş Ö.	19	55,9
İl	10	29,4	Sınıf Ö.	15	44,1
Büyükşehir	13	38,2			
Toplam	34	100,0	Toplam	34	100,0

Araştırmaya katılanların çocukluklarını geçirdikleri yerleşim yerleri incelendiğinde 11'inin (%32,4) köy/kasaba/ilçede, 10'unun (%29,4) ilde, 13'ünün ise (%38,2) büyükşehirde yaşamış oldukları görülmektedir. Diğer taraftan 34 kişinin branşlarına göre dağılımı incelendiğinde, 19'unun (%55,9) branş öğretmeni, 15'inin ise (%44,1) sınıf öğretmeni olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.1. 7 Çalışanların Yaşlarına ve Medeni durumlarına Göre Dağılımı**

Yaş	f	%	Medeni Hal	f	%
20-30	50	19,5	Bekâr	58	22,6
31-40	112	43,6	Evli	190	73,9
41-50	63	24,5	Diğer	9	3,5
51 ve üstü	32	12,5			
Toplam	257	100,0	Toplam	257	100,0

Araştırmaya katılan çalışan 257 kişiden 50'sinin (%19,5) 20-30 yaş, 112'sinin (%43,6) 31-40 yaş, 63'ünün (%24,5) 41-50 yaş, 32'sinin ise (%12,5) 51 yaş ve üstü grupta olduğu 58'inin (%22,6) bekâr, 190'ının (%73,9) evli, 9'unun (%3,5) dul/boşanmış kişilerden oluştuğu görülmektedir.



**Tablo 4.1. 8 Çalışanların Cinsiyetlerine ve Görevlerine Göre Dağılımı**

Görev	f	%	Cinsiyet	f	%
Müdür	3	1,2	Erkek	105	40,9
Müdür	17	2,2	Kadın	152	59,1
Yrd. Öğretmen	237	92,6			
Toplam	257	100,0	Toplam	257	100,0

Araştırmaya katılan çalışan 257 kişiden 105'i (%40,9) erkek, 152'si ise (%59,1) kadın, 3'ü (%1,2) Müdür, 17'si (%2,2) müdür yardımcısı, 237'si (%92,6) öğretmen olarak görev yapmaktadır.

**Tablo 4.1. 9 Çalışanların Eğitim Durumuna ve Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı**

Eğitim Durumu	f	%	Kıdem	f	%
Ön lisans	20	7,8	1-5 yıl	41	16,0
Lisans	202	78,6	6-10 yıl	47	18,3
Yüksek Lisans	31	12,1	11-15 yıl	66	25,7
Doktora	4	1,6	16-20 yıl	49	19,1
			21 yıl ve üstü	54	21,0
Toplam	257	100,0	Toplam	257	100,0

Araştırmaya katılanların 20'si (%7,8) ön lisans, 202'si (%78,6) lisans, 31'i (%12,1) yüksek lisans, 4'ü ise (%1,6) doktora mezundur. Ayrıca 41'i (%16) 1-5 yıllık, 47'si (%18,3) 6-10 yıllık, 66'sı (%25,7) 11-15 yıllık, 49'u (%19,1) 16-20 yıllık, 54'ü ise (%21) 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptir.

**Tablo 4.1. 10 Çalışanların Görev Yaptıkları Kurum Türüne ve Okul Kademesine Göre Dağılımı**

Okul Türü	f	%	Okul Kademesi	f	%
Devlet	231	89,9	İlkokul	92	35,8
Özel	26	10,1	Ortaokul	165	64,2
Toplam	257	100,0	Toplam	257	100,0

Araştırmaya katılan çalışanlardan 231'i (%89,9) devlet okulunda, 26'sı ise (%10,1) özel okulda, 92'si (%35,8) ilkokul, 165'i (%64,2) ise ortaokulda görev yapmaktadır.



**Tablo 4.1. 11 Çalışanların Branşa Göre Dağılımı**

Branş	f	%
Türkçe	33	12,8
Matematik	23	8,9
Fen Bilgisi	17	6,6
Sosyal Bilgiler	16	6,2
İngilizce	36	14,0
Din Kültürü	10	3,9
Teknoloji Tasarım	7	2,7
Görsel Sanatlar	7	2,7
Müzik	7	2,7
Beden Eğitimi	8	3,1
Rehberlik	9	3,5
Bilişim Teknolojileri	4	1,6
Okul Öncesi	6	2,3
Sınıf Öğretmeni	74	28,8
Toplam	257	100,0

Araştırmaya katılan 257 kişiden 33'ü (%12,8) Türkçe, 23'ü (%8,9) matematik, 17'si (%6,6) fen bilgisi, 16'sı (%6,2) sosyal bilgiler, 36'sı (%14) İngilizce, 10'u (%3,9) din

kültürü, 7'si (%2,7) teknoloji tasarım, 7'si (%2,7) görsel sanatlar, 7'si (%2,7) müzik, 8'i (%3,1) beden eğitimi, 9'u (%3,5) rehberlik, 4'ü (%1,6) bilişim teknolojileri, 6'sı (%2,3) okul öncesi, 74'ü ise (%28,8) sınıf öğretmenliği branşlarında hizmet vermektedir.

#### 4.2. Verilerin Çeşitli Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

İlköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin duygusal zeka ve otantik liderlik düzeyleri, bunların arasındaki ilişki, bu iki ölçek puanlarının yaş, medeni hal, çocuk sayısı, görev, eğitim durumu, görev yapılan okulun türü ve kademesi, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, branş, çocukluğun geçirildiği yer ve dernek üyeliği değişkenlerine göre incelenmiş inceleme sonucunda sadece anlamlı farklılık gösteren değişkenlere ilişkin veriler ile farklılaşma analizleri aşağıda sunulmuştur. Yine bu kurumlarda çalışan öğretmenler ve erkek yöneticilerin kadın yöneticilerine dair otantik liderlik değerlendirme düzeyleri ve değişkenlere göre farklılaşma analizleri aşağıya çıkarılmıştır. Aynı şekilde çalışanlara ait değerlendirmelerde de sadece anlamlı farklılık gösteren değişkenlere ilişkin verilere yer verilmiştir. Ayrıca kadın yöneticilerin otantik liderlik düzeyleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişki ve kadın yöneticilerin otantik liderlik açısından kendilerini değerlendirme düzeyleri ile çalışanlarının kadın yöneticilerini otantik liderlik açısından değerlendirme düzeyleri arasındaki ilişkiye dair analizler aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.2. 1 Kadın Yöneticilerin Otantik Liderlik ve Duygusal Zekâ Düzeyleri**

Boyut	<i>n</i>	En Düşük Değer	En Yüksek Değer	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Ortanca
Otantik liderlik	34	2,75	4,94	4,31	,498	4,34
Öz-farkındalık	34	2,50	5,00	4,1	,578	4,00
Önyargısız Değerlendirme	34	3,00	5,00	4,47	,520	4,5
İlişkisel şeffaflık	34	2,60	5,00	4,41	,625	4,6
Etik	34	2,50	5,00	4,3	,656	4,5
Duygusal Zekâ	34	3,20	4,80	3,98	,321	-
İyimserlik	34	2,92	5,00	4,2	,072	-

Duyguların Kullanımı	34	1,67	4,67	3,42	,119	-
Duyguların Değerlendirilmesi	34	3,00	5,00	4,08	,082	-

Tablo 4.2.1’de görüldüğü üzere, kadın yöneticilerin otantik liderlik ölçeği puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x} = 4,30$  standart sapması  $ss = ,498$  alınan en düşük değer 2,75, en yüksek değer 4,94, ortanca ise 4,34’tür. Alt faktörlerden öz-farkındalık puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x} = 4,1$  standart sapması  $ss = ,578$  alınan en düşük değer 2,5, en yüksek değer 5, ortanca ise 4’tür. Alt faktörlerden önyargısız değerlendirme puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x} = 4,47$  standart sapması  $ss = ,52$  alınan en düşük değer 3, en yüksek değer 5, ortanca ise 4,5’tir. Alt faktörlerden ilişkisel şeffaflık puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x} = 4,41$  standart sapması  $ss = ,625$  alınan en düşük değer 2,6, en yüksek değer 5, ortanca ise 4,6’dır. Alt faktörlerin sonuncusu olan etik puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x} = 4,3$  standart sapması  $ss = ,656$  alınan en düşük değer 2,65, en yüksek değer 5, ortanca ise 4,5’tir.

Katılımcıların duygusal zekâ puanları incelendiğinde ölçek puanlarının aritmetik ortalamasının  $\bar{x} = 3,98$  standart sapmasının  $ss = ,321$  alınan en düşük değer 3,2, en yüksek değer 4,8 olduğu görülmektedir. Alt faktörlere bakıldığında, iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi alt faktörünün ortalamasının  $\bar{x} = 4,2$  standart sapmasının, 072 alınan en düşük değer 2,92, en yüksek değer 5,0; duyguların kullanımı alt faktörünün ortalamasının  $\bar{x} = 3,42$  standart sapmasının ,113 alınan en düşük değer 1,67, en yüksek değer 4,67; son olarak duyguların değerlendirilmesi alt faktörünün ortalamasının  $\bar{x} = 4,08$  standart sapmasının ,082 alınan en düşük değer 3,0, en yüksek değer 5,0 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle araştırmaya katılan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ve otantik liderlik özelliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.2. 2 Otantik Liderlik Düzeylerinin Yaş Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu**

	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	$X^2$	p	Anlamli fark
Öz-farkındalık	20-30	5	24,60	4,58	,183	
	31-40	16	14,16			
	41-50	10	18,35			
	51 ve üstü	3	20,67			
	Toplam	34				
Önyargısız Değerlendirme	20-30	5	22,00	4,86	,437	
	31-40	16	14,84			
	41-50	10	19,25			
	51 ve üstü	3	18,33			
	Toplam	34				
İlişkisel Şeffaflık	20-30	5	14,90	2,72	,043	(1-4)*
	31-40	16	14,06			(2-4)*
	41-50	10	20,55			
	51 ve üstü	3	30,00			
	Toplam	34				
Etik	20-30	5	18,10	8,17	,223	
	31-40	16	13,97			
	41-50	10	21,80			
	51 ve üstü	3	21,00			
	Toplam	34				
Otantik Liderlik Genel	20-30	5	20,10	4,38	,205	
	31-40	16	13,81			
	41-50	10	20,10			
	51 ve üstü	3	24,17			
	Toplam	34				

1=20-30 yaş, 2=31-40 yaş, 4=51 ve üstü yaş

Tablo 4.2.2 incelendiğinde, kadın yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda ilişkisel şeffaflık alt faktörü hariç yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. İlişkisel şeffaflık ( $p=0,043<0,05$ ) alt faktöründe yaşlar arasındaki anlamlı farkın kaynağını bulmak için testin sağladığı ikili karşılaştırmalara baktığımızda 51 yaş ve üstünde olanların 20-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubunda olanlara göre daha yüksek ilişkisel şeffaflık düzeylerine sahip oldukları görülmektedir. Buradan hareketle yaş arttıkça ilişkisel şeffaflığın arttığı sonucuna ulaşılabılır.

**Tablo 4.2. 3 Otantik Liderlik Düzeylerinin Medeni Hal Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu**

	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	$X^2$	p	Anlamli fark
Öz-farkındalık	Bekâr	8	14,94			
	Evli	25	17,70			

	Dul/		33,00	3,047	,218	
	Boşanmış	1				
	Toplam	34				
	Bekâr	8	14,63			
Önyargısız	31-40	25	18,52			
Değerlendirme	Dul/	1	15,00	1,085	,581	
	Boşanmış					
	Toplam	34				
	Bekâr	8	17,31			
İlişkisel	Evli	25	17,06			
Şeffaflık	Dul/	1	30,00	1,680	,432	
	Boşanmış					
	Toplam	34				
	Bekâr	8	11,38			
	Evli	25	19,96			(1-2)*
Etik	Dul/	1	5,00	6,296	,043	
	Boşanmış					
	Toplam	34				
	Bekâr	8	15,31			
Otantik	Evli	25	18,04			
Liderlik Genel	Dul/	1	21,50	0,624	,732	
	Boşanmış					
	Toplam	34				

1=bekâr, 2=evli

Tablo 4.2.3 incelendiğinde, kadın yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin medeni hal değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda alt faktörlerden etik ( $p=0,043<0,05$ ) hariç gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Etik alt faktöründe gruplar arasındaki anlamlı farkın kaynağını bulmak için testin sağladığı ikili karşılaştırmalara baktığımızda evli olanların bekâr olanlardan daha yüksek etik düzeylerine sahip oldukları görülmektedir. Buna göre medeni hal değişkeni otantik liderliğin etik alt faktörünü etkilemektedir. Evli olan kadın yöneticilerin bekâr olanlara göre etik değerlerinin yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.2. 4 Otantik Liderlik Düzeylerinin Çocuk Sayısı Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu**

Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	$X^2$	p	Anlamlı fark
Yok	11	15,05			

Öz-farkındalık	1	14	18,07	1,15	,563
	2	9	19,61		
	Toplam	34			
	Yok	11	15,64		
Önyargısız Değerlendirme	1	14	17,07	1,31	,519
	2	9	20,44		
	Toplam	34			
	Yok	11	16,09		
İlişkisel Şeffaflık	1	14	19,04	,61	,736
	2	9	16,83		
	Toplam	34			
	Yok	11	11,45		
Etik	1	14	21,64	6,74	,034
	2	9	18,44		
	Toplam	34			
	Yok	11	15,00		
Otantik Liderlik Genel	1	14	19,21	1,13	,569
	2	9	17,89		
	Toplam	34			

1=yok, 2=1 çocuk

(1-2)\*

Tablo 4.2.4 incelendiğinde, kadın yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin çocuk sayısı değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda sadece etik alt faktöründe gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir ( $p=0,034<0,05$ ). Etik alt faktöründe gruplar arasındaki anlamlı farkın kaynağını bulmak için testin sağladığı ikili karşılaştırmalara bakılmıştır. 1 çocuğu olanların çocuğu olmayanlara göre daha yüksek etik düzeyine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle çocuğu olan kadın yöneticilerin olmayanlara göre etik değerlerinin yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.2. 5 Otantik Liderlik Düzeylerinin Görev Yapılan Okul Türü Değişkeni İçin Mann Whitney U Testi Tablosu**

Grup	N	$\overline{x}_{sıra}$	Sıralar toplamı	u	z	p
------	---	-----------------------	-----------------	---	---	---

Öz-farkındalık	Devlet	24	19,02	456,50			
	Özel	10	13,85	138,50	83,500	-1,399	,162
Önyargısız Değerlendirme	Toplam Devlet	34	19,29	463,00			
	Özel	10	13,20	132,00	77,000	-1,699	,089
İlişkisel Şeffaflık	Toplam Devlet	34	19,00	456,00			
	Özel	10	13,90	139,00	84,000	-1,383	,167
Etik	Toplam Devlet	34	19,90	477,50			
	Özel	10	11,75	117,50	62,500	-2,203	,028
Otantik Liderlik Genel	Toplam Devlet	34	19,29	463,00			
	Özel	10	13,20	132,00	77,000	-1,630	,103
	Toplam	34					

Tablo 4.2.5 incelendiğinde, kadın yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin görev yapılan okul türü değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda sadece etik alt faktöründe gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p=0,028<0,05$ ). Buna göre, devlet okuluna çalışan yöneticilerin etik düzeylerinin özel okulda çalışan yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.2. 6 Otantik Liderlik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu**

	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	$X^2$	p	Anlamlı fark
Öz-farkındalık	1-5 yıl	3	28,50			(1-2)
	6-10 yıl	11	15,77			(1-3)
	11-15 yıl	7	9,50	12,348	,015	(3-5)*
	16-20 yıl	7	17,00			
	21 yıl ve üstü	6	25,08			
	Toplam	34				
	1-5 yıl	3	28,00			



Önyargısız Değerlendirme	6-10 yıl	11	13,68			
	11-15 yıl	7	13,21	8,242	,083	
	16-20 yıl	7	20,29			
	21 yıl ve üstü	6	21,00			
	Toplam	34				
İlişkisel Şeffaflık	1-5 yıl	3	21,50			(2-5)
	6-10 yıl	11	13,77			(3-5)
	11-15 yıl	7	13,29	11,284	,024	(4-5)*
	16-20 yıl	7	16,29			
	21 yıl ve üstü	6	28,67			
Etik	Toplam	34				
	1-5 yıl	3	23,50			
	6-10 yıl	11	11,55			
	11-15 yıl	7	16,64	7,971	,093	
	16-20 yıl	7	23,36			
Otantik Liderlik Genel	21 yıl ve üstü	6	19,58			
	Toplam	34				
	1-5 yıl	3	27,67			
	6-10 yıl	11	13,23			
	11-15 yıl	7	11,86	11,567	,021	(1-2)
Genel	16-20 yıl	7	18,50			(1-3)
	21 yıl ve üstü	6	25,67			(2-5)
	Toplam	34				(3-5)*

1=1-5, 2=6-10, 3=11-15, 4=16-20, 5=21 yıl ve üstü

Tablo 4.2.6 incelendiğinde, kadın yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Test sonucunda alt faktörlerden öz-farkındalık ( $p=0,015<0,05$ ), ilişkisel şeffaflık ( $p=0,024<0,05$ ) ve otantik liderlik genel puanlarında ( $p=0,21<0,05$ ) gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir.

Kruskal Wallis testinin sağladığı ikili karşılaştırma sonuçlarına baktığımızda, 1-5 yıllık kıdem sahiplerinin, 6-10 yıl ile 11-15 yıl kıdem sahiplerinden; 21 yıl ve üstü kıdem sahiplerinin 11-15 yıllık kıdem sahiplerinden daha yüksek öz-farkındalık düzeylerine sahip olduklarını görmekteyiz. İlişkisel şeffaflık düzeylerini incelediğimizde 21 yıl ve üstü kıdem sahiplerinin 6-10, 11-15 ve 16-20 yıllık kıdem sahiplerinden daha yüksek düzeye sahip oldukları görülmektedir. Son olarak otantik liderlik genel puanlarına baktığımızda 1-5 yıllık ve 21 yıl ve üstü kıdem sahiplerinin, 6-10 yıl ve 11-15 yıllık kıdem sahiplerinden daha yüksek puana sahip oldukları görülmektedir. Buna göre kıdem süresi arttıkça ilişkisel şeffaflığın arttığı söylenebilir.

**Tablo 4.2. 7 Otantik Liderlik Düzeylerinin Çocukluğun Geçirildiği Yer Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu**

	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	$X^2$	p	Anlamli fark
Öz-farkındalık	İlçe	11	16,95	,310	,8357	
	İl	10	18,95			
	Büyükşehir	13	16,85			
	Toplam	34				
Önyargısız Değerlendirme	İlçe	11	17,82	,234	,890	
	İl	10	18,40			
	Büyükşehir	13	16,54			
	Toplam	34				
İlişkisel Şeffaflık	İlçe	11	23,18	7,035	,030	(1-3)*
	İl	10	17,70			
	Büyükşehir	13	12,54			
	Toplam	34				
Etik	İlçe	11	20,45	1,592	,254	
	İl	10	16,90			
	Büyükşehir	13	15,46			
	Toplam	34				
Otantik Liderlik Genel	İlçe	11	20,73	2,745	,254	
	il	10	18,35			
	Büyükşehir	13	14,12			
	Toplam	34				

1=ilçe, 2=il, 3=büyükşehir

Tablo 4.2.7 incelendiğinde, kadın yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin çocukluğun geçirildiği yerleşim yeri değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda sadece alt faktörlerden ilişkisel şeffaflıkta gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir ( $p=0,030<0,05$ ). Buna göre çocukluk yerleşimi ilçe olan kişilerin puanları çocukluk yerleşim yeri büyükşehir olanlardan yüksektir.

**Tablo 4.2. 8 Duygusal Zekâ Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkeni İçin t Testi Tablosu**

Ölçek	Alt Boyut	Grup	N	$\bar{x}$	Ss.	sd	t	p
		Lisans	19	4,06	,42	32		,034

Duygusal Zekâ	İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi	Y.	15	4,37	,38		-	
		Lisans					2,22	
		Toplam	34					
	Duyguların Kullanımı	Lisans	19	3,40	,61	32	-,18	,860
		Y.	15	3,44	,73			
		Lisans						
		Toplam	34					
	Duyguların Değerlendirilmesi	Lisans	19	4,04	,51	32	-,34	,595
		Y.	15	4,13	,45			
		Lisans						
	Toplam	34						
Toplam	Lisans	19	3,89	,27	32	-	,087	
	Y.	15	4,08	,35		1,77		
	Lisans							
	Toplam	34						

Tablo 4.2.8. incelendiğinde, kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda gruplar arasında toplam duygusal zekâ düzeyinde ( $p=0,087>0,05$ ) ve alt faktörlerden duyguların kullanımı ( $p=0,860>0,05$ ) ve duyguların değerlendirilmesinde ( $p=0,595>0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. İyimserlik/ruh halinin düzenlenmesinde ise anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,034<0,05$ ). Buna göre, yüksek lisans mezunları lisans mezunlarına göre iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi alt faktöründe daha yüksek bir düzeye sahiptirler. Buradan hareketle eğitim düzeyinin artmasıyla iyimserliğin arttığı söylenebilir.

**Tablo 4.2. 9 Duygusal Zekâ Düzeylerinin Görev Yapılan Kurum Değişkeni İçin t Testi Tablosu**

Ölçek	Alt Boyut	Grup	N	$\bar{x}$	Ss.	sd	t	p
Duygusal Zekâ	İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi	Devlet	24	4,30	,34	32	2,20	,035
		Özel	10	3,97	,53			
		Toplam	34					
	Duyguların Kullanımı	Devlet	24	3,48	,72	32	,79	,438
		Özel	10	3,28	,746			
		Toplam	34					
	Duyguların Değerlendirilmesi	Devlet	24	4,19	,44	32	2,21	,034
		Özel	10	3,81	,48			
		Toplam	34					

Toplam	Devlet	24	4,06	,30	32	2,54	,016
	Özel	10	3,78	,30			
	Toplam	34					

Tablo 4.2.9 incelendiğinde, kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin görev yapılan okul türü değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Test sonucunda gruplar arasında duyguların kullanımında istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç çıkmamıştır. ( $p=0,438>0,05$ ). Alt faktörlerden iyimserlik ( $p=0,035<0,05$ ), duyguların değerlendirilmesi ( $p=0,034<0,05$ ) ve duygusal zekâ toplam puanında ( $p=0,016<0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre, devlet okulunda çalışan yöneticilerin duygusal zekâ, iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi ve duyguların değerlendirilmesi boyutlarında özel okulda çalışanlara göre daha yüksek düzeye sahip oldukları söylenebilir.

**Tablo 4.2. 10 Duygusal Zekâ Düzeylerinin Görev Yapılan Kademe Değişkeni İçin t Testi Tablosu**

Ölçek	Alt Boyut	Grup	N	$\bar{x}$	Ss.	sd	t	p
Duygusal Zekâ	İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi	İlkokul	16	4,22	,39	32	2,23	,821
		Ortaokul	18	4,18	,46			
		Toplam	34					
	Duyguların Kullanımı	İlkokul	16	3,73	,54	32	2,82	,008
		Ortaokul	18	3,15	,64			
		Toplam	34					
	Duyguların Değerlendirilmesi	İlkokul	16	4,22	,38	32	1,76	,089
		Ortaokul	18	3,94	,53			
		Toplam	34					
		Toplam	İlkokul	16	4,09	,30	32	2,08
		Ortaokul	18	3,88	,31			
		Toplam	34					

Tablo 4.2.10 incelendiğinde, kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin görev yapılan okul kademesi değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Testin sonucunda gruplar arasında toplam duygusal zekâ düzeyinde ( $p=0,045<0,05$ ) ve alt faktörlerden duyguların kullanımında ( $p=0,008<0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Buna göre, ilkokulda çalışan yöneticilerin duygusal zekâ ve duyguların kullanımı düzeylerinin ortaokulda çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.2. 11 Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkeni İçin ANOVA Tablosu**

Ölçek	Alt Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	f	p	Anlamlı Fark
Duygusal Zekâ	İyimserlik/ Ruh Halinin Düzenlenmesi	Gr. Arası	,88	,22	1,27	,304	-
		Gr. İçi	5,02	,17			
		Toplam	5,90				
	Duyguların Kullanımı	Gr. Arası	3,98	1,00	2,80	,044	(2-5)* (3-5)* (4-5)*
		Gr. İçi	10,31	,36			
		Gr. İçi	14,30				
	Duyguların Değ.	Gr. Arası	,68	,17	,71	,591	-
		Gr. İçi	6,90	,24			
		Gr. İçi	7,58				
	Toplam	Gr. Arası	,26	,07	,61	,657	-
Gr. İçi		3,14	,11				
Gr. İçi		3,40					

Tablo 4.2.11 incelendiğinde, kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda gruplar arasında duyguların kullanımı alt faktöründe anlamlı bir farklılık görülmüştür ( $p=0,044<0,05$ ). Diğer taraftan toplam duygusal zekâ düzeyinde ( $p=0,657>0,05$ ), iyimserlik ( $p=0,304>0,05$ ) ve duyguların değerlendirilmesi ( $p=0,591>0,05$ ) alt faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Farklılığın kaynağını bulmak için yapılan LSD testi sonucunda, 6-10, 11-15 ve 16-20 yıllık mesleki kıdeme sahip yöneticilerin duyguların kullanımı düzeylerinin 21 yıl ve üstü mesleki kıdem sahibi yöneticilerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan hareketle mesleki kıdemi az olan yöneticilerin duygu kullanımlarının mesleki kıdemi fazla olan yöneticilerden daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.2. 12 Duygusal Zekâ Düzeylerinin Yöneticilik Kıdemi Değişkeni İçin ANOVA Tablosu**

Ölçek	Alt Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	f	p	Anlamlı Fark
Duygusal Zekâ	İyimserlik/ Ruh Halinin Düzenlenmesi	Gr. Arası	,24	,13	,72	,583	-
		Gr. İçi	5,37	,18			
		Toplam	5,90				
	Duyguların Kullanımı	Gr. Arası	4,56	1,14	3,40	,021	(1-3)*
		Gr. İçi	9,73	,34			
		Gr. İçi	14,29				
	Duyguların Değerlendirilmesi	Gr. Arası	1,18	,30	1,34	,278	(2-3)*
		Gr. İçi	6,40	,22			
		Gr. İçi	7,58				
	Toplam	Gr. Arası	,76	,19	2,09	,108	-
Gr. İçi		2,64	,09				
Gr. İçi		3,40					

Tablo 4.2.12 incelendiğinde, kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin yöneticilik kıdemi değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda gruplar arasında duyguların kullanımı alt faktöründe anlamlı bir farklılık görülmüştür ( $p=0,021<0,05$ ). Bunun yanında toplam duygusal zekâ düzeyinde ( $p=0,108>0,05$ ), iyimserlik ( $p=0,583>0,05$ ) ve duyguların değerlendirilmesi ( $p=0,278>0,05$ ) alt faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Farklılığın kaynağını bulmak için yapılan LSD testi sonucunda, 1-5 ve 6-10 yıllık yöneticilik kıdemine sahip yöneticilerin duyguların kullanımı düzeylerinin, 11-15 ve 21 ve üstü yıllık mesleki kıdeme sahip yöneticilerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan hareketle yöneticilik kıdemi az olan yöneticilerin duygu kullanımlarının yöneticilik kıdemi fazla olan yöneticilerden daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.2. 13 Duygusal Zekâ Düzeylerinin Branş Değişkeni İçin t Testi Tablosu**

Ölçek	Alt Boyut	Grup	N	$\bar{x}$	Ss.	sd	t	p	
Duygusal Zekâ	İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi	Branş	19	4,20	,44	32	-,06	,956	
		Öğretmeni	15	4,20	,41				
		Sınıf							
	Toplam	34							
	Duyguların Kullanımı	Duyguların Kullanımı	Branş	19	3,20	,66	32	-2,34	,026
			Öğretmeni	15	3,70	,56			
Sınıf									
Toplam	34								

Duyguların Değerlendirilmesi	Branş Öğretmeni	19	3,98	,53	32	-1,28	,211
	Sınıf Öğretmeni	15	4,19	,39			
	Toplam	34					
Toplam	Branş Öğretmeni	19	3,90	,30	32	-1,68	,103
	Sınıf Öğretmeni	15	4,08	,32			
	Öğretmeni						
	Toplam	34					

Tablo 4.2.13 incelendiğinde, kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin branş değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda gruplar arasında duyguların kullanımı alt faktöründe istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p=0,026<0,05$ ). Buna göre, sınıf öğretmenlerinin duyguların kullanımı düzeyleri branş öğretmenlerine göre daha yüksektir.

**Tablo 4.2. 14 Çalışanların Değerlendirmesine Göre Yöneticilerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Yaş Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu**

	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	$X^2$	p	Anlamlı fark
Öz-farkındalık	20-30	50	99,76	12,893	,005	(1-2)*
	31-40	112	127,88			(1-3)*
	41-50	63	143,28			(1-4)*
	51 ve üstü	32	150,52			
	Toplam	257				
Önyargısız Değerlendirme	20-30	50	118,54	2,595	,458	
	31-40	112	126,23			
	41-50	63	139,23			
	51 ve üstü	32	134,89			
	Toplam	257				
İlişkisel Şeffaflık	20-30	50	113,94	3,026	,388	
	31-40	112	129,58			
	41-50	63	137,37			
	51 ve üstü	32	134,03			
	Toplam	257				
	20-30	50	123,28			
	31-40	112	125,51			

Etik	41-50	63	134,25	1,559	,669
	51 ve üstü	32	139,81		
	Toplam	257			
Otantik	20-30	50	110,93	5,149	,161
	31-40	112	127,66		
	Toplam	257			
Liderlik Genel	41-50	63	139,06	5,149	,161
	51 ve üstü	32	142,13		
	Toplam	257			

1=20-30, 2=31-40, 3=41-50, 4=51 ve üstü

Tablo 4.2.14 incelendiğinde, çalışanların değerlendirmesine göre yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin yaş değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda sadece öz-farkındalık alt faktöründe gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir ( $p=0,005<0,05$ ). Buna göre, 31-40, 41-50 ve 51 yaş ve üstü grubundakiler, 20-30 yaş grubundakilere göre kadın yöneticilerin öz-farkındalık düzeylerini daha yüksek değerlendirmişlerdir.

**Tablo 4.2. 15 Tablo Çalışanların Değerlendirmesine Göre Yöneticilerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu**

	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	$X^2$	p	Anlamlı fark (2-3)*
Öz-farkındalık	Önlisans	20	120,28	8,741	,033	
	Lisans	202	135,50			
	Y. Lisans	31	94,79			
	Doktora	4	109,63			
	Toplam	257				
Önyargısız Değerlendirme	Önlisans	20	121,88	4,557	,207	
	Lisans	202	133,58			
	Y. Lisans	31	104,00			
	Doktora	4	1127,13			
	Toplam	257				
İlişkisel Şeffaflık	Önlisans	20	117,55	5,608	,132	
	Lisans	202	134,12			
	Y. Lisans	31	102,00			
	Doktora	4	136,75			
	Toplam	257				



	Önlisans	20	120,05		
	Lisans	202	133,66		
Etik	Y. Lisans	31	103,47	4,859	,182
	Doktora	4	136,25		
	Toplam	257			
	Önlisans	20	119,15		
Otantik	Lisans	202	134,76		
Liderlik Genel	Y. Lisans	31	98,00	6,966	,073
	Doktora	4	127,50		
	Toplam	257			

2=Lisans, 3=Yüksek lisans

Tablo 4.2.15 incelendiğinde, çalışanların değerlendirmesine göre yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda sadece alt faktörlerden öz-farkındalıkta gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p=0,033<0,05$ ). Buna göre, lisans mezunları, yüksek lisans mezunlarına göre kadın yöneticilerinin öz-farkındalık düzeyini daha yüksek değerlendirmişlerdir.

**Tablo 4.2. 16 Çalışanların Değerlendirmesine Göre Yöneticilerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu**

	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	$X^2$	p	Anlamlı fark
Öz-farkındalık	1-5 yıl	41	97,43			(1-3)
	6-10 yıl	47	116,50			(1-5)
	11-15 yıl	66	144,83	16,512	,002	(2-3)
	16-20 yıl	49	122,95			(2-5)*
	21 yıl ve üstü	54	149,99			
	Toplam	257				
Önyargısız Değerlendirme	1-5 yıl	41	112,83	6,203		
	6-10 yıl	47	129,32			
	11-15 yıl	66	135,99			,185
	16-20 yıl	49	116,46			
	21 yıl ve üstü	54	143,83			
	Toplam	257				
	1-5 yıl	41	105,13			(1-3)

İlişkisel Şeffaflık	6-10 yıl	47	123,65	13,712	,008	(1-5)
	11-15 yıl	66	148,42			(4-3)
	16-20 yıl	49	111,95			(4-5)*
	21 yıl ve üstü	54	143,51			
	Toplam	257				
Etik	1-5 yıl	41	117,76	8,799	,066	-
	6-10 yıl	47	124,33			
	11-15 yıl	66	139,21			
	16-20 yıl	49	109,79			
	21 yıl ve üstü	54	146,56			
Toplam	257					
Otantik Liderlik Genel	1-5 yıl	41	105,23	12,912	,012	(1-3)
	6-10 yıl	47	122,04			(1-5)
	11-15 yıl	66	144,02			(4-3)
	16-20 yıl	49	114,09			(4-5)*
	21 yıl ve üstü	54	148,27			
Toplam	257					

1=1-5 yıl, 2=6-10 yıl, 3=11-15 yıl, 4=15-20 yıl, 5=20 yıl ve üstü

Tablo 4.2.16 incelendiğinde, çalışanların değerlendirmesine göre yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda öz-farkındalık ( $p=0,002<0,05$ ) ve ilişkisel şeffaflık alt faktörleri ( $p=0,008<0,05$ ) ile otantik liderlik genel puanında ( $p=0,012<0,05$ ) gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Farkın kaynağını belirlemek için Kruskal Wallis testinin sağladığı ikili karşılaştırmalara baktığımızda, 11-15 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdem sahiplerinin 1-5 yıl ve 6-10 yıllık kıdem sahiplerine göre kadın yöneticilerinin öz-farkındalık düzeylerini daha yüksek değerlendirdikleri görülmektedir. Diğer taraftan 11-15 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdem sahiplerinin 1-5 yıl ve 16-20 yıllık kıdem sahiplerine göre kadın yöneticilerinin ilişkisel şeffaflık ve otantik liderlik genel özelliklerini daha yüksek değerlendirmişlerdir.

### 4.3 Yöneticilerin Duygusal Zekâ ile Otantik Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki

İlköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile otantik liderlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizleri aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

**Tablo 4.3. 1 Yöneticilerin Duygusal Zekâ ile Otantik Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Analizi**

		Öz-farkındalık	Önyargısız Değerlendirme	İlişkisel Şeffaflık	Etik	Otantik Liderlik
İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi	r	,716	,633	,532	,498	,704
Duyguların Kullanım	r	-,334	-,081	-,396	,007	-,266
Duyguların Değerlendirilmesi	P	,053	,650	,021	,970	,129
Toplam Duygusal Zekâ	r	,413	,334	,278	,317	,399
	P	,015	,054	,111	,068	,019
	r	,395	,471	,211	,367	,410
	P	,021	,005	,232	,033	,016

Tablo 4.3.1 incelendiğinde, iyimserlik ile öz-farkındalık arasında yüksek düzeyli istatistiksel açıdan anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur ( $r=,716$ ;  $p=0,000<0,05$ ). İyimserlik ile önyargısız değerlendirme ( $r=,633$ ;  $p=0,000<0,05$ ), ilişkisel şeffaflık ( $r=,532$ ;  $p=0,001<0,05$ ) ve etik ( $r=,498$ ;  $p=0,003<0,05$ ) arasında orta düzeyli istatistiksel açıdan anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur. İyimserlik ile otantik liderlik genel puanı arasında yüksek düzeyli istatistiksel açıdan anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur ( $r=,704$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Duyguların kullanımı ile öz-farkındalık ( $r= -,354$ ;  $p=0,053>0,05$ ), etik ( $r= ,007$ ;  $p=0,970>0,05$ ), önyargısız değerlendirme ( $r= -,081$ ;  $p=0,650>0,05$ ) ve otantik liderlik genel puanı ( $r= -,266$ ;  $p=0,129>0,05$ ) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Duyguların Kullanımı ile ilişkisel şeffaflık arasında zayıf düzeyli istatistiksel açıdan anlamlı negatif ilişki bulunmuştur ( $r= -,396$ ;  $p=0,021<0,05$ ).

Duyguların Değerlendirilmesi ile öz-farkındalık ( $r=,413$ ;  $p=0,015<0,05$ ) ve otantik liderlik genel puanı ( $r=,399$ ;  $p=0,019<0,05$ ) arasında istatistiksel açıdan anlamlı zayıf düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur. Duyguların Değerlendirilmesi ile önyargısız değerlendirme ( $r=,334$ ;  $p=0,054>0,05$ ), ilişkisel şeffaflık ( $r=,278$ ;  $p=0,111>0,05$ ) ve

etik ( $r=,317$ ;  $p=0,068>0,05$ ) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Genel Duygusal Zekâ ile öz-farkındalık ( $r=,385$ ;  $p=0,021<0,05$ ), önyargısız değerlendirme( $r=,471$ ;  $p=0,005<0,05$ ), etik ve otantik liderlik genel puanı ( $r=,410$ ;  $p=0,016<0,05$ ) arasında istatistiksel açıdan anlamlı zayıf düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur. Genel Duygusal Zekâ ile ilişkisel şeffaflık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $r=,211$ ;  $p=0,232>0,05$ ).

**Tablo 4.3. 2 Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Öz-farkındalıklarına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	F
Sabit	,853	,730		1,680	,252		
İyimserlik	,911	,184	,667	4,953	,000		
Duyguların Kullanımı	-,317	,990	-,360	3,208	,003	,637	17,528
Duyguların Değerlendirmesi	,115	,165	,095	0,697	,491		

İyimserlik, duyguların kullanımı, duyguların değerlendirilmesi ile öz-farkındalık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=17,528$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Öz-farkındalık düzeyinin belirleyicisi olarak iyimserlik, duyguların kullanımı, duyguların değerlendirilmesi değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,637$ ). Araştırmaya katılan yöneticilerin iyimserlik ve duygu kullanımı düzeyleri öz-farkındalık düzeyini arttırmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin duygu değerlendirme düzeyi öz-farkındalık düzeyini etkilememektedir.

Bulgular, okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinden biri olan öz farkındalık özelliği sergilemenin duygusal zekâdan beslendiğini göstermektedir. Başka bir deyişle, okul yöneticilerinin sahip olduğu duygusal zekânın, okul yöneticilerinin öz farkındalık özelliği sergilemesinin yordayıcısı olduğu söylenebilir. Elde edilen bulgulara göre, kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin öz-farkındalıklarını yordama gücü % 63,7'dir.

**Tablo 4.3. 3 Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Önyargısız Değerlendirmelerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	F
Sabit	1,461	,837		1,746	,091		
İyimserlik	,792	,211	,644	3,752	,001		
Duyguların Kullanımı	-,069	,113	-,087	-,607	,549	,409	6,907
Duyguların Değerlendirilmesi	-,020	,189	-,018	-,106	,916		

İyimserlik, duyguların kullanımı, duyguların değerlendirilmesi ile önyargısız değerlendirme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=17,528; p=0,001<0.05). Araştırmaya katılan yöneticilerin iyimserlik düzeyleri önyargısız değerlendirme düzeyini arttırmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin duygu kullanımı ve duygu değerlendirme düzeyi öz-farkındalık düzeyini etkilememektedir.

Bulgular, okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinden biri olan önyargısız değerlendirme özelliği sergilemenin duygusal zekânın alt faktörlerinden iyimserlikten beslendiğini göstermektedir. Başka bir deyişle, okul yöneticilerinin sahip olduğu iyimserliğin, okul yöneticilerinin önyargısız değerlendirme özelliği sergilemesinin yordayıcısı olduğu söylenebilir. Elde edilen bulgulara göre, kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin önyargısız değerlendirmelerini yordama gücü % 40,9'dur.

**Tablo 4.3. 4 Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin İlişkisel Şeffaflıklarına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	F
Sabit	2,307	,971		2,375	,024		
İyimserlik	,740	,245	,501	3,023	,005		
Duyguların Kullanımı	-,393	,131	-,414	-2,991	,006	,448	8,123
Duyguların Değerlendirilmesi	,083	,219	,064	,379	,708		

İyimserlik, duyguların kullanımı, duyguların değerlendirilmesi ile ilişkisel şeffaflık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak

anlamli bulunmuştur ( $F=8,123$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Araştırmaya katılan yöneticilerin iyimserlik ve duygu kullanımı düzeyleri ilişkisel şeffaflık düzeyini arttırmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin duygu değerlendirme düzeyi ilişkisel şeffaflık düzeyini etkilememektedir.

Bulgular, okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinden biri olan ilişkisel şeffaflık özelliği sergilemenin duygusal zekânın alt faktörlerinden iyimserlik ve duyguların kullanılmasından beslendiğini göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre, kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin ilişkisel şeffaflıklarını yordama gücü % 44,8'dir.

**Tablo 4.3. 5 Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Etik Düzeyine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	F
Sabit	,987	1,190		,829	,413		
İyimserlik	,728	,300	,469	2,425	,022		
Duyguların Kullanımı	-,009	,161	-,009	-,055	,956	,250	3,331
Duyguların Değerlendirilmesi	,070	,269	,051	,261	,796		

İyimserlik, duyguların kullanımı, duyguların değerlendirilmesi ile etik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=3,331$ ;  $p=0,033<0.05$ ). Araştırmaya katılan yöneticilerin iyimserlik düzeyleri etik düzeyini arttırmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımı düzeyleri etik düzeyini etkilememektedir.

Bulgular, okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinden biri olan etik özelliği sergilemenin duygusal zekânın alt faktörlerinden iyimserlikten beslendiğini göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre, kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin etik düzeyini yordama gücü % 25'tir.

**Tablo 4.3. 6 Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Otantik Liderliklerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	F
Sabit	1,777	,998		1,782	,084		
Duygusal Zekâ	,636	,250	,410	2,546	,016	1,68	6,481

Tablo 4.3.6’da görüldüğü gibi duygusal zekânın bağımsız değişken, otantik liderliğin bağımlı değişken olarak kullanıldığı regresyon analizi sonuçlarına göre bağımlı değişkenin açıklanma düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır (F=6,481; p=0,016<0.05). Araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri otantik liderlik düzeyini arttırmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin otantik liderliklerini yordama gücü % 16,8’dir.

#### 4.4. Yöneticilerin Otantik Liderlik Düzeyleri ile Çalışanların Yöneticilere Dair Otantik Liderlik Değerlendirmelerinin Karşılaştırılması

İlköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin kendi değerlendirmelerine göre ve kadın yöneticilerle beraber çalışan erkek yöneticiler ve öğretmenlerin değerlendirmelerine ilişkin karşılaştırma aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tabl 4.4. 1 Yöneticilerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Görev Değişkenine Göre Mann Whitney U Tablosu**

Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	Sıralar Toplamı	U	z	P
Çalışan Kadın Yönetici	257	137,35	35298,50	2145,500	-4,824	,000
Toplam	34	211,40	7187,50			
	291					

Tablo 4.3.35.6 incelendiğinde, yöneticilerin otantik liderlik düzeyleri ile çalışanların değerlendirdiği yöneticilerin otantik liderlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (p=0,000<0,05). Yöneticilerin kendi değerlendirdikleri otantik liderlik düzeylerinin çalışanları tarafından algılanandan anlamlı bir şekilde yüksektir.



## **BÖLÜM V: SONUÇ VE ÖNERİLER**

### **5.1 Sonuç**

Bu araştırmada ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) çalışan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile otantik liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi kendi algıları



ve öğretmenlerin değerlendirmelerine göre araştırmak amaçlanmıştır. Öğretmen ve erkek yöneticilerin kadın yöneticileri, kadın yöneticilerin de kendilerini nasıl algıladıklarına dair verilere ulaşılmıştır.

Alt problemlerden problem 1’de ifade edilen kadın okul yöneticilerinin öz değerlendirmelerine göre duygusal zekâ düzeyleri ve otantik liderlik özellikleri ne seviyededir? sorusuna dair, elde edilen veriler neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmaya katılan ilköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin kendi algılarına göre duygusal zekâ ortalamaları incelendiğinde genel duygusal zekâ puanları ile alt faktörlerin tümünde yüksek ortalamalara ulaşıldığı gözlemlenmiştir. Kadın yöneticilerin kendi algılarına göre otantik liderlik düzeyi ortalamaları ile alt faktörlerin tamamında ise çok yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle araştırmaya katılan kadın yöneticilerin duygusal zekâ ve otantik liderlik düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Problem 2’de sorulan okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ve otantik liderlik özellikleri yaş, medeni durum, çocuk sayısı, yöneticilik sınıfı, mezun oldukları okul türü, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, branş, çocukluğun geçirildiği yerleşim birimi, kadın derneklerine üye olup olmama durumu, görev yapılan kademe, görev yapılan okul türü (özel okul-devlet okulu), değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir? Sorusuna ait yapılan incelemeler sonucunda duygusal zekâ ve alt unsurları temel alındığında yaş, medeni hal, çocuk sayısı, görev, yöneticilik kıdemi, çocukluğun geçirildiği yer ve dernek üyeliği değişkenleri bakımından gruplar arasında anlamlı bir fark oluşmadığı gözlemlenmiştir. Bunun yanında “iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi” unsurunda eğitim düzeyleri yüksek lisans olan kadın yöneticiler lehine anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde devlet okulunda çalışan kadın yöneticilerin özel okulda çalışanlara göre toplam duygusal zekâ ve duygusal zekânın iyimserlik, duyguların değerlendirilmesi alt boyutlarında yüksek düzeye sahip oldukları görülmektedir. Bir diğer değişken olan görev yapılan kademeye göre ise ilkokulda çalışan kadın yöneticilerin ortaokulda çalışanlara göre toplam duygusal zekâ ve duyguların kullanımı boyutunda daha yüksek düzeye sahip oldukları görülmüştür. Son olarak mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi ve branş değişkenlerine göre de anlamlı

farklar ortaya çıkmıştır. Sınıf öğretmeni olan kadın yöneticiler diğer branşlara sahip olan kadın yöneticilere göre ve mesleki kıdem süresi 16 yıldan az olan kadın yöneticiler 16 yıldan fazla olan kadın yöneticilere göre duyguların kullanımı alt boyutunda daha yüksek düzeye sahiptirler. Diğer taraftan yöneticilik kıdemi 1-5 ve 6-10 yıl arasında olan kadın yöneticilerin duyguların kullanımı düzeylerinin 15-15 yıl ve 21 yıl üstü yöneticilik kıdemine sahip olanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bundan hareketle eğitim düzeyinin, çalışılan sektörün (devlet-özel), çalışılan kademenin (ilkokul/ortaokul), sahip olunan branşın, mesleki kıdemin ve yöneticilik kıdeminin duygusal zekâ düzeyini etkilediği söylenebilir. Diğer taraftan yaş, medeni hal, çocuk sayısı, görev, yöneticilik kıdemi, çocukluğun geçirildiği yer ve dernek üyeliği değişkenlerinin duygusal zekâyı etkilemediği sonucuna ulaşılabilir.

Aynı alt probleme ait, otantik liderlik ve alt unsurları temel alındığında eğitim durumu, okul kademesi, yöneticilik kıdemi, branş ve dernek üyeliği değişkenleri bakımından gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan 51 yaş ve üstü kadın yöneticilerin daha küçük yaştaki kadın yöneticilere göre “ilişkisel şeffaflık” boyutunda daha yüksek düzeye sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde kıdem süresi 21 yıl ve üstü olan yöneticiler de ilişkisel şeffaflık boyutunda daha yüksek düzeye sahiptirler. Kıdem süresi 1-5 yıl ve 21 yıl üstü olan kadın yöneticilerin, 6-10 ve 11-15 yıl kıdeme sahip olan yöneticilere göre otantik liderlik genel puanı ve “öz-farkındalık” alt boyutunda daha yüksek düzeye sahip oldukları gözlemlenmiştir. Çocukluğunu ilçede geçiren kadın yöneticiler büyük şehirlerde geçirenlere göre “ilişkisel şeffaflık” boyutunda daha yüksek düzeye sahiptirler. Evli olan kadın yöneticilerin bekâr olan yöneticilere göre, çocuğu olan kadın yöneticilerin, çocuğu olmayan yöneticilere ve devlet okulunda çalışan kadın yöneticilerin özel okulda çalışan kadın yöneticilere göre “etik” boyutunda daha yüksek düzeye sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bundan hareketle yaş, kıdem, medeni hal, çocuk sayısı çocukluk döneminin geçirildiği yer ve çalışılan sektörün (devlet-özel) otantik liderlik özelliklerini etkilediği söylenebilir. Eğitim durumu, okul kademesi, yöneticilik kıdemi, branş ve dernek üyeliği değişkenleri ise otantik liderliliği etkilememektedir.

Problem 3'te ifade edilen Öğretmenlerin ve erkek yöneticilerin değerlendirmelerine göre kadın yöneticilerin otantik liderlik özellikleri, yaş, cinsiyet, medeni durum,

mezun oldukları okul türü, mesleki kıdem, görev yapılan okul türü, görev yapılan kademe, branş, görev (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen), değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir? Sorusuna dair şu sonuçlara ulaşılmıştır: Araştırmaya katılan ve kadın yöneticilerini değerlendiren erkek yönetici ve öğretmenlerin demografik bilgileri göz önünde tutularak yapılan incelemeler sonucunda otantik liderlik ve alt unsurları temel alındığında medeni hal, cinsiyet, görev, okul türü, okul kademesi ve branş değişkenleri bakımından gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı gözlemlenmiştir. Diğer taraftan 31 yaş ve üstü erkek yöneticiler ve öğretmenler, 20-30 grubundaki öğretmen ve erkek yöneticilere göre kadın yöneticilerini “öz-farkındalık” boyutunda daha yüksek düzeyde değerlendirmişlerdir. Eğitim durumu lisans düzeyinde olan öğretmen ve erkek yöneticiler, yüksek lisans mezunu öğretmen ve yöneticilere göre kadın yöneticilerini “öz-farkındalık” boyutunda daha yüksek düzeyde değerlendirmişlerdir. Kıdem süreleri 11-15 yıl ve 21 yıl üstü olan erkek yönetici ve öğretmenler, 1-5 yıl ve 16-20 yıllık kıdem sahibi erkek yönetici ve öğretmenlere göre kadın yöneticilerini “otantik liderlik genel puanları” ve “öz-farkındalık, “ilişkisel şeffaflık” boyutlarında daha yüksek düzeyde değerlendirmişlerdir. Bundan hareketle öğretmen ve erkek yönetici değerlendirmelerine göre otantik liderliği kıdem, yaş ve eğitim durumu değişkenlerinin etkilediği söylenebilir. Medeni hal, cinsiyet, görev, okul türü, okul kademesi ve branş değişkenleri ise öğretmen ve erkek yönetici değerlendirmelerini etkilememektedir.

Alt problemlerden problem 4’te bahsedilen kadın okul yöneticilerinin Duygusal zekâ düzeyleri ile otantik liderlik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Sorusuna ilişkin yapılan korelasyon analizi sonucunda duygusal zekâ unsurlarından iyimserlik ile otantik liderlik genel puanı ve öz-farkındalık arasında yüksek düzeyde anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur. Yine İyimserlik ile önyargısız değerlendirme, ilişkisel şeffaflık ve etik boyutları arasında orta düzeyde anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur. Duyguların kullanımı ile ilişkisel şeffaflık arasında zayıf düzeyde anlamlı negatif ilişki bulunmuştur. Duyguların değerlendirilmesi boyutu ile öz-farkındalık ve otantik liderlik genel puanı arasında zayıf düzeyde anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur. Genel duygusal zekâ puanı ile etik, öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme ve otantik liderlik genel puanı arasında zayıf düzeyde anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur. Buradan

hareketle duygusal zekâ düzeyi arttıkça otantik liderlik özellikleri göstermede bir artış olduğu, yani duygusal zekânın otantik liderliği olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Araştırmaya katılan ilköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile otantik liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin regresyon analizi ile incelenmesi sonucunda kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin otantik liderlik düzeyini artırdığı görülmüştür. Duygusal zekâ unsurlarının otantik liderlik unsurlarının yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle duygusal zekâ düzeyinin otantik liderlik özelliklerini pozitif yönde etkilediği söylenebilir.

Son olarak problem 5'te ifade edilen Otantik liderlik özellikleri açısından kadın yöneticilerin öz değerlendirmeleri ile öğretmen ve erkek yöneticilerin kadın yöneticilerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? Sorusu ile ilgili yapılan incelemeler sonucunda araştırmaya katılan kadın yöneticilerin otantik liderlik düzeyleri ile çalışanların değerlendirdiği yöneticilerin otantik liderlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin kendi değerlendirdikleri otantik liderlik düzeylerinin çalışanları tarafından algılanandan anlamlı bir şekilde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak ilköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olduğu, yüksek düzeyde otantik liderlik özellikleri sergiledikleri, duygusal zekânın otantik liderlik özelliği göstermede olumlu katkı sağladığı söylenebilir.

## 5.2 Öneriler

Bu çalışmada ilköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile otantik liderlik becerileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Erkek yöneticileri de içine alan daha kapsamlı bir çalışma yapılarak karşılaştırma yapılabilir.

Çalışmada ilköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin otantik liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla öğretmen ve erkek yönetici görüşlerine yer verilmiştir. Farklı bir çalışmada öğrenci ve veli görüşlerinden de yararlanılabilir.

Yapılan çalışma ilköğretim kurumlarında (ilkokul/ortaokul) çalışan yöneticilere uygulanmıştır. Aynı çalışma ortaöğretim (lise) kurumlarında çalışan yöneticilere de

uygulanabilir. İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile otantik liderlik özellikleri karşılaştırılabilir.

Araştırma büyükşehir statüsünde olan İstanbul'da yapılmıştır. Benzer bir çalışma küçük yerleşim yerlerinde yapıp, büyükşehirde yapılan çalışmalarla kıyaslanabilir.

Çalışmanın ana konularından biri olan “Otantik Liderlik” kavramı, aslında kültürümüzün hiç de yabancı olmadığı “Ya olduğun gibi görün, ya görüldüğün gibi ol” sözünü temel alan, çağın şartlarının ortaya çıkardığı yeni bir yaklaşımdır. Yeni paradigmaların okul yöneticileri tarafından fark edilmesini sağlamak amacıyla hizmet içi eğitimler düzenlenebilir. Aynı şekilde yöneticilere duygusal zekâ ve yönetimde duygusal zekâ becerilerini kullanmaya dair bilgilerin yer aldığı kurs, seminer ve hizmet içi eğitimler verilebilir.

Üniversitelerin Eğitim fakültelerinde yeni liderlik yaklaşımlarından biri olan otantik liderlik yaklaşımını da içine alan yeni liderlik müfredatları hazırlanabilir.

Okul içinde yer alan paydaşlara (öğretmen, veli, öğrenci) yönelik, farkındalığı artıracak “Otantik Liderlik” ve “Duygusal Zekâ” konulu seminerler düzenlenebilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, E. (2007), İşletme Yönetiminde Duygusal Zekânın Yeri ve Önemi Üzerine Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay
- Acar, F. (2001), Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Açıkgöz, S. S. (2013), Yeni Ürün Geliştirme Takımlarında Duygusal Zekânın Bireysel Adaptasyon Performansına Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Fatih Üniversitesi, İstanbul
- Ada Dikmen, B. (2012), Yaratıcı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Okul Öncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Adıyaman, S. (2015), Ortaokullardaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki: Batman İl Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Gaziantep
- Akgündüz, Y. (2012), Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir

- Aksaraylı, M., Özgen, I, (2008). Akademik Kariyer Gelişiminde Duygusal Zekânın Rolü Üzerine Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 755-769.
- Aksel, İ.(2008). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel Güncel Yaklaşımlar, Liderlik Teorileri*, C. Serinkan (Der.), Nobel Yayınları, Ankara.
- Alganer, Y. İ. (2002), Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Alkın, M.C. (2006), Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne
- Altıntaş, Ö.C. (2009), Duygusal Zekâ Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlköğretim Okullarında Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli
- Arıkan, S. (2001). *Liderlik*. S.Güney (Der). *Yönetim ve organizasyon*.(285-307). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Asarkaya Memiş, Ç., Karaçay Aydın, G., Kabasakal, H. ve Ertenü Saraçer, B. (2009). *Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, 21-23 Mayıs. 294-302.
- Aslan, Ş. (2009). *Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avcı, S.B. (2013), Yöneticilerdeki Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Kendi İş Tatminleri Üzerinde Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). *Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, KMU İİBF Dergisi, Sayı. 16, 1-20.
- Balcı, Y. (2009), “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı İle Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik

Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.

Balekoğlu, F. (1992). *Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkisi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi, Organizasyon ve İşletme Politikası Bölümü, 98-105.

Baltaş, A. (2001). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baltaş, Z. (2006). *Duygusal Zekâ: İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık*, 3. Baskı, İstanbul, Remzi Kitabevi.

Bar-on, R. (2006). *The Bar-on model of emotional-social intelligence (ESI)*. *Psicothema*, 17(1):13-25.

Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Ankara Kadioğlu Matbaası.

Bass, B.M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. *Organizational Dynamics*. Winter:19-31.

Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim Psikolojisi: Modern Eğitimin Psikolojik Temelleri*, Ankara: Yargıcı Matbaası.

Başol, Ö. (2005), *Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Baymur, F. (2004). *Genel Psikoloji*, Ankara: İnkılâp Kitabevi.

Baysal, A.C. ve Tekarslan, E., (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım, İstanbul.

Berkman, Ü., Can, H., Güngör Ergan, N., Paksoy, M., Yüksel, Ö. vd. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, (Editör: GÜNEY, S.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Booms, S. Meltem Çeri. (2009), *An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of*



Trust in Leader on Organizational Identification, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Yeditepe Üniversitesi, İstanbul

Budak, S. (2003). *Psikoloji Sözlüğü*, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.

Bulut, F. (2009), “Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışmayı Yönetme Düzeylerine Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Bülbüloğlu, A. (2001), Duygusal Zekânın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.

Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Caruso, D.R. ve Salovey, P. (2010). *Yönetimde Duygusal Zekâ*, Kaymak, S. (Çev.), Crea Yayıncılık, Ankara, 2.Baskı, 9-12.

Cooper, R. K. ve Sawaf, A. (2010). *Liderlikte Duygusal Zekâ*, Çev. B. Ayman ve B. Sancar. (2. Baskı) İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Coşar, S. (2011), Otantik Liderlik Kavramı ve ardılları Üzerine bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.

Cömert, M. (2004), Dönüşümcü Liderlik. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.

Çağlar, İ. (2004). “ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 2

Çakar, U. (2002), Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004). *Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi Ve Duygusal Zekâ*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(3):23-48, İzmir.

Çatır, O. (2009), Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Çelik, (2004). *Liderlik*, Y Özden (ed), Eğitim ve Okul Yöneticiliği (187-215) İçinde. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2005). *Eğitim ve Okul Yöneticilik El Kitabı*, Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Çelik, V. (2007). *Öğretimsel liderlik*. Ankara: Pegem a Yayıncılık. Dördüncü Baskı.
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2007.
- Doğan, S. , Demiral, Ö. (2007). *Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi*, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, 14(1).
- Doğan, S., Şahin, F. (2007). *Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış*, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, *Cilt 16, Sayı 1, 2007*, s.231-252.
- Dökmen, Ü. (2000). *İletişim Çatışmaları ve Empati*, İstanbul, Sistem Yayıncılık ve Matbaacılık San. Tic. A.S., 14. Baskı.
- Edizler, G. (2010). “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zekâ Ölçüm ve Modelleri*”, Journal of Yaşar University, *c.18 (Sayı: 5): 2970-2984*.
- Engin, S. (2007). *İdare Etmek mi? Yönetmek mi?* Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Eraslan, L. (2004). *Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik*. Erzincan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 6(1):1-22.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon* (4. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2001). “*Örgütsel ve Davranış Yönetim Psikolojisi*”, İstanbul, Beta Basım Yayınevi Dağıtım, 7. Baskı, İstanbul.
- Eroğlu, B. (2012), *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

- Genç, V. (2013), Alanya'daki Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek ve Duygusal Zekâ Düzeylerinin İş Tatminine Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Goleman, D. (2002). *Lideri Lider Yapan Nedir?* Harvard Business Review Dergisi. Nurettin, H. (Çev.), Mess Yayınları. Yayın No: 377 Acar Matbaacılık. İstanbul.
- Goleman, D. (2003), *Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* Çev. B. S. Yüksel. (23.baskı)İstanbul: Varlık Yayınları
- Goleman, D. (2007). *Duygusal Zekâ*. Çev. B. S. Yüksel. (31. Baskı) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2010). *Duygusal Zekâ*. 33. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D. (2005). *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*, (Çev. Banu Seçkin Yüksel), Varlık Yayınları, İstanbul.
- Gökkaya, Ö. (2005), Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Gül, H. (2003). *Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi*, Celal Bayar Üniversitesi "İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi", 10(1), 73-83.
- Güllüce, A. Ç, (2006), Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Gündoğdu, Z. (2010), Otantik Liderlik Davranışının Çalışanların İşe İlişkin Duygusal İyilik Algıları Üzerindeki Katkısı ve Yöneticiye Güvenin Bu İlişki Üzerindeki Şartlı Değişken Rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Gürel, E.ve Tat, M. (2010). *Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına*, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 336-356
- Güven, S. (2014), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Algıları İle Öğretmenlerin Örgütsel Kimliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İzmir

Güvenç, Z. (2012), Sınıf öğretmenlerinin Duygusal Zekâları İle yansıtıcı Düşünme Becerileri Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Zekâ>, 20.01.2015)

<http://tzv.org.tr/zeka/zeka-nedir>, 20.01.2015)

Karadavut, Y. (2014), İlk ve Ortaokul Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlikleri ve Stresle Başa Çıkma Yöntemlerinin Liderlik Stilleri İle İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara

Karagöz, D. (2007), “Çoklu Zekâ Kuramı Destekli Kubaşık Öğrenme Yönteminin İlköğretim Dördüncü Sınıf Öğrencilerinin Matematik Dersindeki Akademik Başarılarına ve Kalıcılığa Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayınevi, Ankara.

Karatürk, H.E. (2015), Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayeye Yönelik Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın

Keser, S. (2013), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Kesken, J. ve N. A. Ayyıldız, (2008). “*Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik*”, Ege Akademik Bakış, 8(2), 729-754.

Kırhan, Ş. (2014), Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Kızıl, Ş. (2014), Öğretmenlerin Duygusal Zekâları İle Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki (Balıkesir İli Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.

Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım.11. Basım

- Kolamaz, C. (2007), “Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi (Ankara İli Çubuk İlçesi Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Konrad, S. ve Hendl, C. (2003). *Duygularla Güçlenmek*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kotter, J. (2001). “*What Leaders Really Do?*”, Harward Business Review, Vol. 79, 11., 85-96.
- Kulaksızoğlu, A. (2004). *Ergenlik Psikolojisi*, 6. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kuzgun, Y. ve Deryakulu, D. (Ed.) (2004). *Bireysel Farklılıklar ve Eğitime Yansımaları*.
- Leo, S. (2007). *Emotional Intelligence: Contemporary models and educational success*. State University of New York Empire State College.
- Lhasarunova, E. (2014), İşletmelerde Takım Ruhu Yaratılmasında Duygusal Zekânın Önemi ve Bu Süreçte Kurum İçi Halkla İlişkiler Çalışmalarının Rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Owens, R. G. (2001), *Organizational Behavior In Education*, Allyn and Bacon
- Ören, S. A. (2006), Günümüzün Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Özer, E. (2007), “Akreditasyon Belgesine Sahip Özel Hastanelerdeki Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının Hemşirelerin İşten Ayrılma Nedenleri Üzerine Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özgüven, İ.E. (2001). *Psikolojik Testler*, PDREM Yayınları, Ankara.
- Pamukoğlu, E. (2004), Duygusal Zekânın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Plotnik, R. (1996). *Introduction to Psychology*, USA: Brook/Cole Publishing Comp.

- Polat, S. (2013), *Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İşyerlerindeki Mobingi Algılama Düzeyleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde
- Saban, Ahmet (2005). *Çoklu Zekâ Teorisi ve Eğitim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z., M. Tüz. (2002). *Örgütsel Psikoloji*, 4. bs. Bursa: Furkan Ofset.
- Sak, U. (2010). *Üstün zekâlılar: özellikleri, tanınmaları, eğitimleri*. Ankara: Maya
- Savaş, A.C. (2012), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Savur, N. (2013), *Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Sayın, Ç. (2008), “Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Yaklaşımlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Sezgül, İ. (2010). *Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern Ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme*. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4 (7), 239-251.
- Stein, S.J. ve Book, H.E. (2003). *EQ Duygusal Zekâ ve Başarının Sırrı*. Işık, M. (Çev.), Özgür Yayınları, İstanbul 1.Basım, ss.71-255.
- Şahin, F. (2006), *Duygusal Zekânın Etkili Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Kayseri Askerlik Dairesi Başkanlığı'nda Çalışan Subay ve Astsubaylar Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde
- Şener, N. (2013), *Sosyal Bilgiler Dersi Öğrenme Ortamlarında Çoklu Zekâ Uygulamalarının İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Şimşek, A. (2003). *Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı* (1. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Tabak, A., Şeşen, H., Türköz, T. (2012). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar*, Detay Yayınları, Ankara
- Tabak, A., Coşar, S., Sığrı, Ü., Arlı, Ö. (2010). *Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarlama Çalışması*. 18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 20-22 Mayıs, Adana, 699-706
- Tatar, A. Tok, S. ve Saltukoğlu, G. (2011). “*Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi*”, Klinik Psikofarmakoloji Bülteni, Cilt: 21, Sayı: 4, 325-338.
- Taymaz, H. (2009). *Okul Yönetimi*. 9. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Tengilimoğlu, D., Işık O., Akbolat M. (2011). “*Sağlık İşletmeleri Yönetimi*”, Nobel Yayın Dağıtım, Geliştirilmiş 3. Baskı, Ankara.
- Tıkır, N. (2005), İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarıyla Duygusal Zekâları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Gaziantep ili örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul
- Titrek, O., (2007). *IQ’ dan EQ’ ya Duyguları Zekice Yönetme*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Titrek, O. (2010). *IQ’dan EQ’ya Duyguları Zekice Yönetmek*, Ankara, PEGEM Akademi Yayıncılık, 2. Baskı.
- Tuğrul, C. (1999). *Duygusal Zekâ*. Klinik Psikiyatri Dergisi, 1..
- Tuna, Y. (2013), *Birey ve Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- Turan Kurşun, A. (2011), Okulların Kurumsal İmajının Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya
- Turanlı Çamsarı, A. (2007), İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
- Turhan, M. (2007), Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.

Türk Dil Kurumu [TDK], (2011). *Büyük Türkçe Sözlük*, 2649

Usta, Ç.Y. (2015), İlkokul Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Algılayışları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Ülken, H.Z. (2004). *Türk Tefekkür Tarihi*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Yaşbay, H. (2011), Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Yaylacı, G.Ö. (2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Tekniği*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Yeşiltaş, M., Kanten, P. ve Sormaz, Ü. (2013). *Yönelik Bir Uygulama Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, *Cilt/Vol:42, Sayı/No:2*, 2013, 333-350.

Yeşilyaprak, B. (2001). *Duygusal Zekâ ve Eğitim Açısından Doğurguları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 25, 139-146.

Yıldırım, B. (2012), Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Yılmaz, C. (2014), Kamu Kurumlarında Duygusal Zekâ ve Örgütsel İklimine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük

Yılmaz, K. (2004). *Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri*. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(8).

Yurt, E. (2006), Şizofreni Hastalarında Aleksitimi; Negatif Belirtiler, İlaç Yan Etkileri, Depresyon ve İçgörü İle İlişkisi, Uzmanlık Tezi, Bakırköy Ord. Prof. Dr. Mazhar Osman Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi 6. Psikiyatri Birimi, İstanbul

Yüksel, M. (2006), "Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.



Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik Ankara*: Nobel Yayın Dağıtım.

## **EKLER**

### **EK-1. Kadın Yöneticilere Uygulanan Anketler**

#### **DEĞERLİ MESLEKTAŞLARIM,**

Bu anket İstanbul Sabahattin Zâim Üniversitesi'nde yapılmakta olan “**İlköğretim Kurumlarında Çalışan Kadın Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Otantik Liderlik arasındaki İlişki**” konulu yüksek lisans tez çalışmasının bir parçasıdır.

Form, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde “**Beşli Likert**” türünde cevaplama gerektiren 41 ifadeden oluşan duygusal zekâ ölçeği, üçüncü bölümde ise 16 ifadeli Otantik Liderlik ölçeği yer almaktadır. İfadelere vereceğiniz cevapları üst sütündeki alternatiflere bakarak sıralanan seçenek kutucuklarına “**X**” işareti ile belirtiniz.

Doğru ve güvenilir sonuçlar elde edilmesi, **verdiğiniz cevapların doğruluğuna ve içtenliğine** bağlıdır. Vereceğiniz cevaplar herhangi bir kişi veya kuruluşla paylaşılmayacak; sadece bilimsel amaçlı ve toplu olarak değerlendirilecektir. Forma adınızı yazmanıza gerek yoktur.

**Çalışmaya sağlayacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.**

## BÖLÜM I

<b><u>DEMOGRAFİK BİLGİLER</u></b>					
<b>Yaşınız</b>	20-30 ( )	31-40 ( )	41-50 ( )	51 ve üstü ( )	
<b>Medeni Durumunuz</b>	Bekâr ( )	Evli ( )	Diğer ( )		
<b>Çocuk Sayınız</b>	Yok ( )	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ve üstü ( )
<b>Göreviniz</b>	Müdür ( )	Müdür Yard. ( )			
<b>Mezuniyet Bilgileriniz</b>	Ön Lisans ( )	Lisans ( )	Yüksek Lisans ( )	Doktora ( )	
<b>Görev Yaptığınız Kurum</b>	Devlet Okulu ( )	Özel Okul ( )			
<b>Görev Yaptığınız Kademe</b>	İlkokul ( )	Orta Okul ( )			
<b>Mesleki Kıdeminiz</b>	1-5 yıl ( )	6-10 yıl ( )	11-15 yıl ( )	16-20 yıl ( )	21 yıl ve üstü ( )
<b>Yöneticilikteki Kıdeminiz</b>	1-5 yıl ( )	6-10 yıl ( )	11-15 yıl ( )	16-20 yıl ( )	21 yıl ve üstü ( )
<b>Çocukluğunuzu Geçirdiğiniz Yerleşim Birimi</b>	Köy ( )	Kasaba ( )	İlçe ( )	İl ( )	Büyük Şehir ( )
<b>Branşınız</b>	(.....) Lütfen belirtiniz				

<b>Herhangi bir kadın derneğine üye misiniz?</b>	Evet ( )	Hayır ( )
--	----------	-----------

## BÖLÜM II SCHUTTE DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ

<b>Aşağıda çeşitli durumlara ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ifadeyi okuduktan sonra size uyma derecesini sağ taraftaki kutucuklardan birini işaretleyerek belirtiniz.</b>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim.					
2	Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.					
3	Genellikle yeni bir şey denerken başarısız olacağımı düşünürüm.					
4	Bir sorunu çözmeye çalışırken ruh halimden etkilenmem.					
5	Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirler.					
6	Diğer insanların beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajlarını anlamakta zorlanırım.					
7	Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmeme yol açtı.					
8	Bazen konuştuğum kimsenin ciddi mi olduğunu yoksa şaka mı yaptığını anlayamam.					
9	Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm.					
10	Duygularımın yaşam kalitem üzerinde etkisi yoktur.					
11	Hissettiğim duyguların farkında olurum.					
12	Genellikle iyi şeyler olmasını beklemem.					
13	Bir sorunu çözmeye çalışırken mümkün olduğunca duygusallıktan kaçınırım.					
14	Duygularımı gizli tutmayı tercih ederim.					
15	Güzel duygular hissettiğimde bunu nasıl sonlandıracağımı bilirim.					
16	Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim.					
17	Sosyal yaşamda neler olup bittiğini sıklıkla yanlış anlarım.					
18	Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım.					

19	Başkalarına gönderdiğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım.					
20	Başkaları üzerinde bıraktığım etkiyle pek ilgilenmem.					
21	Ruh halim iyiyken sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır.					
22	İnsanların yüz ifadelerini bazen doğru anlayamam.					
23	Yeni fikirler üretmem gerektiğinde duygularım işimi kolaylaştırılmaz.					
24	Genellikle duygularımın niçin değiştiğini bilmem.					
25	Ruh halimin iyi olması yeni fikirler üretmeme yardımcı olmaz.					
	<b>Aşağıda çeşitli durumlara ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ifadeyi okuduktan sonra size uyma derecesini sağ taraftaki kutucuklardan birini işaretleyerek belirtiniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	
26	Genellikle duygularımı kontrol etmekte zorlanırım.					
27	Hissettiğim duyguların farkındayım.					
28	İnsanlar bana, benimle konuşmanın zor olduğunu söylerler.					
29	Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim.					
30	İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim.					
31	Diğer insanların gönderdiği sözel olmayan mesajların farkına varırım.					
32	Bir kişi bana hayatındaki önemli bir olaydan bahsettiğinde ben de aynısını yaşamış gibi olurum.					
33	Duygularımda ne zaman bir değişiklik olsa aklıma yeni fikirler gelir					
34	Sorunları çözüm biçimim üzerinde duygularımın etkisi yoktur.					
35	Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğa kapılırım çünkü başarısız olacağıma inanırım.					
36	Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim					
37	İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım.					
38	İyimser olmak sorunlar ile baş etmeye devam edebilmem için bana yardımcı oluyor.					

39	Kişinin ses tonundan kendini nasıl hissettiğini anlamakta zorlanırım.					
40	İnsanların kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiklerini anlamak benim için zordur.					
41	Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım.					

### BÖLÜM III: OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Soru No	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Diğerlerinin (Okuldaki öğretmenler ve idareciler) benim yeteneklerimi nasıl değerlendirdiklerini tam olarak bilirim.					
2.	Önemli meselelerdeki görüşlerimi ne zaman tekrar gözden geçirmem gerektiğini bilirim.					
3.	Belirli eylemlerimin diğerlerini nasıl etkilediğinin farkında olduğumu gösteririm.					
4.	Sıkı bir şekilde inandığım görüşlerimin sorgulanmasında sakınca görmem.					
5.	Karar vermeden önce ilgili bilgileri analiz ederim.					
6.	Sonuca varmadan önce farklı bakış açılarını dikkate alırım.					
7.	Diğerleriyle etkileşimimi geliştirmek için geribildirim talep ederim.					
8.	Hatalarımı kabul ederim.					
9.	Herkesi düşüncelerini dile getirmesi için cesaretlendiririm.					
10.	Kastetmek istediğimi açıkça söylerim.					
11.	Ortaya koyduğum duygular gerçekten hissettiklerimle birebir uyumludur.					

12.	Saf, katıksız gerçeği söylerim.					
13	İfade ettiğim inançlar, sergilediğim davranışlarla tutarlıdır					
14	Kendi öz değerlerime dayanan kararlar alırım.					
15	Çalışanlarımın da kendi öz değerlerine dayanan tutum ve duruş sergilemelerini isterim.					
16	Yüksek ahlaki değerlere dayanan çetin kararlar alırım.					

## EK-2. Öğretmen ve Erkek Yöneticilere Uygulanan Anketler

### DEĞERLİ MESLEKTAŞLARIM,

Bu anket İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi'nde yapılmakta olan “İlköğretim Kurumlarında Çalışan Kadın Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Otantik Liderlik arasındaki İlişki” konulu yüksek lisans tez çalışmasının bir parçasıdır.

Form, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise “**Beşli Likert**” türünde cevaplamayı gerektiren 16 ifadeden oluşan Otantik Liderlik ölçeği yer almaktadır. İfadelere vereceğiniz cevapları üst sütündeki alternatiflere bakarak sıralanan seçenek kutucuklarına “X” işareti ile belirtiniz.

Doğru ve güvenilir sonuçlar elde edilmesi, **verdiğiniz cevapların doğruluğuna ve içtenliğine** bağlıdır. Vereceğiniz cevaplar herhangi bir kişi veya kuruluşla paylaşılmayacak; sadece bilimsel amaçlı ve toplu olarak değerlendirilecektir. Forma adınızı yazmanıza gerek yoktur.

**Çalışmaya sağlayacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.**

**Hayrettin AKINCI**

Sabahattin Zâim Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yön. ve Denetimi Bölümü  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
E-mail: h\_akinci78@hotmail.com

### BÖLÜM I

<b>DEMOGRAFİK BİLGİLER</b>				
<b>Yaşınız</b>	20-30 ( )	31-40 ( )	41-50 ( )	51 ve üstü ( )
<b>Cinsiyetiniz</b>	Erkek ( )	Kadın ( )		
<b>Medeni Haliniz</b>	Bekâr ( )	Evli ( )	Diğer ( )	

<b>Mezuniyet Bilgileriniz</b>	<b>Ön Lisans ( )</b>	<b>Lisans ( )</b>	<b>Yük. Lisans ( )</b>	<b>Doktora ( )</b>	
<b>Mesleki Kıdeminiz</b>	<b>1-5 yıl ( )</b>	<b>6-10 yıl ( )</b>	<b>11-15 yıl ( )</b>	<b>16-20 yıl ( )</b>	<b>21 yıl üstü ( )</b>
<b>Görev Yaptığınız Kurum</b>	<b>Dev. Okulu ( )</b>	<b>Özel Okul ( )</b>			
<b>Görev Yaptığınız Kademe</b>	<b>İlkokul ( )</b>	<b>Ortaokul ( )</b>			
<b>Branşınız</b>	(.....) Lütfen belirtiniz				
<b>Göreviniz</b>	<b>Müdür ( )</b>	<b>Müdür Yardımcısı ( )</b>	<b>Öğretmen ( )</b>		

## BÖLÜM II: OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

<b>Soru No</b>	<b>Çalışmakta Olduğunuz Kadın Yöneticiler:</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
1.	Diğerlerinin (Okuldaki öğretmenler ve idareciler) onun yeteneklerini nasıl değerlendirdiğini tam olarak bilir.					
2.	Önemli meselelerdeki görüşlerini ne zaman tekrar gözden geçirmesi gerektiğini bilir.					
3.	Belirli eylemlerin diğerlerini nasıl etkilediğinin farkında olduğunu gösterir.					
4.	Sıkı bir şekilde inandığı görüşlerinin sorgulanmasında sakınca görmez.					
5.	Karar vermeden önce ilgili bilgileri analiz eder.					
6.	Sonuca varmadan önce farklı bakış açılarını dikkate alır					
7.	Diğerleriyle etkileşimini geliştirmek için geribildirim talep eder.					
8.	Hatalarını kabul eder.					
9.	Herkesi düşüncelerini dile getirmesi için cesaretlendirir.					

10.	Kastetmek istediğini açıkça söyler.					
11.	Ortaya koyduğu duyguları gerçekten hissettikleriyle birebir uyumludur.					
12.	Saf, katıksız gerçeği söyler.					
13.	İfade ettiği inançları sergilediği davranışlarıyla tutarlıdır					
14.	Kendi öz değerlerine dayanan kararlar alır.					
15.	Çalışanlarının da kendi öz değerlerine dayanan tutum ve duruş sergilemelerini ister.					
16.	Yüksek ahlaki değerlere dayanan çetin kararlar alır.					



## EK-3. Valilik Oluru



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.5156190  
Konu: Hayrettin AKINCI

18.05.2015

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi:a) İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi'nin 19.03.2015 tarih ve 73 sayılı yazısı.  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.  
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 14.05.2015 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Hayrettin AKINCI'nın "*İlköğretim Kurumlarında Çalışan Kadın Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Yönetim Becerileri Arasındaki İlişki*" konulu tezine dair araştırma çalışması kapsamında, Büyükçekmece, Beylikdüzü ve Esenyurt ilçelerinde bulunan resmi/özel ilkokullarda çalışan öğretmenler ve yöneticilere; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr. Muammer YILDIZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
18.05.2015

Yusuf Ziya KARACAEV  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

- Ek:1- Genelge  
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-1 Ali Cad. No:13 Cağaloğlu  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.5194976  
Konu: Hayrettin AKINCI

20.05.2015

İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

- İlgi: a) 19.03.2015 tarih ve 73 sayılı yazınız.  
b) Valilik Makamının 18.05.2015 tarih ve 5156190 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Hayrettin AKINCI'nın "*İlköğretim Kurumlarında Çalışan Kadın Yöneticilerinin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Yönetim Becerileri Arasındaki İlişki*" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, *uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması*, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Muzaffer BAŞ  
Müdür a.  
Şube Müdürü

EK:1- Valilik Onayı  
2- Ölçekler

Adı Soyadı:	M. İBRAHİM CELEBİ
Ünvanı:	Bölüm Şefi
Tarih:	25.06.2015
İmza:	

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-ı Ali Cad.No:13 Cağaloğlu  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler:**

Adı Soyadı : Hayrettin AKINCI

Doğum Tarihi : 19/02/1979

Doğum Yeri: Karabük

Medeni Durumu: Evli

### **Eğitim:**

İlkokul: Karabük Kapullu Köyü İlkokulu

Ortaokul: Karabük İmam-Hatip Lisesi

Lise: Karabük İmam-Hatip Lisesi

Lisans: Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Fakültesi  
Sınıf Öğretmenliği (2000)

Lisans: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi  
Türk Dili ve Edebiyatı (2013)

### **Çalıştığı Kurumlar:**

2000-2005: Eskişehir Mihalgazi Alpagut İlköğretim Okulu

2005-2006: İstanbul Çatalca Çanakça İlköğretim Okulu

2006-2009: İstanbul Çatalca Oklalı İlköğretim Okulu

2009-2010: İstanbul Büyükçekmece Bahadır Demir İlköğretim Okulu

2010- : İstanbul Büyükçekmece Adem Çelik İlkokulu